



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Toimintamalli liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi

---

Ahtoniemi, Janne

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## **Toimintamalli liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi**

Janne Ahtoniemi  
Turvallisuusosaamisen  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Janne Ahtoniemi

**Toimintamalli liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi**

Vuosi

2012

Sivumäärä

74

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta on noussut monille organisaatioille yhä tärkeämmäksi asiaksi, koska he haluavat varmistaa oman toimintansa häiriöttömän jatkumisen liiketoiminnan turvaamiseksi. Jatkuvuudenhallinnan painoarvo on kasvanut mm. viimevuosina esiintyneiden pandemiauhkakuvien ja luonnonkatastrofien myötä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimintamalli liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi soveltaen British Standards Institutionin liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan standardia BS 25999. Toimintamallille asetettiin tavoitteiksi, että sen tulee olla helppokäyttöinen, selkeä ja sen avulla tulee kyetä helposti luomaan suunnitelman jatkuvuudenhallintajärjestelmän laatimiseksi tai kehittämiseksi ja että sen avulla voi osoittaa organisaation kypsyyden jatkuvuudenhallinnassa.

Työn sisältö muodostui turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan teoriasta, joiden kautta siirryttiin käsittelemään liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan tietoperustaa. Jatkuvuudenhallinnan osa-alueita käsiteltiin jatkuvuudenhallintajärjestelmän osien, liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kehittämisen sekä liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaiheiden kautta. Tämän jälkeen käsiteltiin opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä uusi toimintamalli sekä sitä tukeva työkalu liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi, joita seurasi toimintamallin testaaminen kohdeorganisaatiossa. Lopussa käsiteltiin työn arviointi ja tavoitteiden saavuttaminen sekä yhteenveto aiheesta.

Toimintamalli pohjautuu liiketoiminnan jatkuvuudenhallintastandardissa määritellyille jatkuvuudenhallintajärjestelmän kriteereille sekä jatkuvan parantamisen mallille sovellettuna jatkuvuudenhallintaan. Näiden kriteerien pohjalta on luotu työkalu, joka tukee toimintamallia jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi. Tämä työkalu mahdollistaa olemassa olevien jatkuvuudenhallintajärjestelmien vertaamisen jatkuvuudenhallinnan standardin vaatimuksiin ja osoittaa suoraan organisaatiolta vaadittavat toimenpiteet jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi tai edelleen kehittämiseksi. Työkalu sisältää myös jatkuvuudenhallinnan kypsyyden mittaamisen jatkuvuudenhallinnan indeksillä, joka osoittaa selkeästi ja visuaalisesti kehitystä kaipaavat osa-alueet sekä ne osa-alueet, jotka ovat organisaation osalta hyvin hoidettu.

Työlle asetettujen tavoitteiden toteutumisen perusteella luotu toimintamalli ja erityisesti sitä tukeva työkalu auttavat organisaatioita luomaan jatkuvuudenhallintajärjestelmän, joka täyttää jatkuvuudenhallintastandardin BS 25999 kriteerit. Omalta osaltaan työkalu auttaa myös organisaatioita ymmärtämään jatkuvuudenhallintaa ja sen peruseräjäteitä paremmin. Kuitenkaan tämä toimintamalli ei ota kantaa siihen, miten ja millaisilla organisaatiokohtaisilla järjestelyillä kukin päättyy jatkuvuudenhallintajärjestelmänsä toteuttamaan.

Asiasanat: liiketoiminnan jatkuvuus, liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta, liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmä, riskienhallinta, turvallisuusjohtaminen

Ahtoniemi, Janne

### Model to Create a Business Continuity Management System

Year	2012	Pages	74
------	------	-------	----

Business continuity management has become increasingly important for many organizations, because they want to ensure smooth continuation of the business. The importance of business continuity management has increased through outbreaks of pandemic threats and natural disasters.

The purpose of this study was to create a model for the application of a business continuity management system by applying business continuity management standard BS 25999 published by British Standards Institution. The model was given the objective of being easy to use and clear; also, it should be easy to design with it a plan for creating and developing a business continuity management system. Another important objective was that it needs to be able to demonstrate the organization's maturity of business continuity management.

The contents of the thesis consisted of an approach through the theory of security management and risk management to business continuity management. The elements of business continuity management addressed were business continuity management system components, development of business continuity management and steps of business continuity management. After this, the thesis described research methods and the new model as well as a supporting tool to create a business continuity management system, followed by the testing of the model in a real organization. The final section presented the evaluation of the work, objectives achieved and a summary of the subject.

The model is based on the criteria of the business continuity management standard and on the model of continuous improvement as applied to the business continuity management. A tool that supports the approach to the business continuity management system has been created through these criteria. The tool allows the comparison between the existing business continuity management system and the requirements of the business continuity management standard. It demonstrates the required actions to be taken by the organization to create or develop further the business continuity management system. The tool also includes a business continuity management maturity index, which shows clearly and visually the areas to be developed and the areas well-maintained.

On the basis of the objectives given and achieved, the model and particularly the tool, helps organizations to create a business continuity management system, which meets the business continuity management standard BS 25999 criteria. For its part, the tool will also help organizations to understand principles of business continuity management better. However, this model does not take a stand on how and what types of organization-specific arrangements each organization decides to implement to their own business continuity management system.

Key words: business continuity, business continuity management, business continuity management system, risk management, security management

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tavoite.....	7
1.2	Työn rajaus.....	8
1.3	Työn rakenne .....	8
1.4	Työn keskeiset käsitteet .....	9
2	Turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta suhteessa liiketoimintaan.....	10
2.1	Riski.....	11
2.2	Riskienhallinta .....	12
3	Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta .....	13
3.1	Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän osat .....	13
3.2	Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kehittäminen.....	14
3.3	Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaiheet .....	16
3.3.1	Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaohjelman johtaminen .....	18
3.3.2	Organisaation ymmärtäminen.....	19
3.3.2.1	Liiketoiminnan vaikutusanalyysi.....	20
3.3.2.2	Riskienarviointi .....	21
3.3.3	Jatkuvuusstrategian määrittäminen .....	24
3.3.4	Jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittäminen ja implementointi .....	26
3.3.4.1	Häiriönhallintasuunnitelma.....	29
3.3.4.2	Jatkuvuussuunnitelma.....	31
3.3.5	Jatkuvuudenhallinnan harjoittelu, ylläpito ja arviointi .....	32
3.3.5.1	Jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden harjoittelu.....	33
3.3.5.2	Jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden ylläpito.....	34
3.3.5.3	Jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden arviointi.....	35
3.3.6	Jatkuvuudenhallinnan jalkautus organisaation kulttuuriin .....	36
4	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät.....	37
4.1	Konstruktiiivinen tutkimus .....	38
4.2	Kirjallisen aineiston käyttö.....	39
4.3	Haastattelu.....	40
4.4	Aineiston analysointi.....	41
5	Toimintamalli jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi .....	41
5.1	Jatkuvuudenhallintajärjestelmätyökalu .....	43
6	Jatkuvuudenhallinnan toimintamallin testaaminen.....	45
6.1	Kohdeorganisaatio - Yritys X .....	45
6.2	Jatkuvuudenhallinnan järjestelyihin perehtyminen ja niiden kuvaaminen ....	46

6.3	Jatkuvuudenhallintajärjestelyiden vertaaminen kriteereihin ja indeksin laskeminen .....	46
6.4	Jatkuvuudenhallinnan indeksin ja kehitystoimenpiteiden raportointi johdolle	47
6.5	Kehitystoimenpiteiden priorisointi ja kehityssuunnitelman laatiminen .....	47
6.6	Arviointi toimintamallin ja työkalun toimivuudesta .....	47
7	Työn arviointi ja tavoitteiden saavuttaminen .....	49
8	Yhteenveto .....	50
	Lähteet .....	52
	Kuviot .....	54
	Taulukot .....	55
	Liitteet .....	56

## 1 Johdanto

Turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta ovat osa yrityksen normaalia johtamista (Yritysturvallisuus EK Oy 2011). Turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan yhtenä osa-alueena on keskeytysriskien hallinta. Tätä keskeytysriskien hallintaa voidaan kutsua myös jatkuvuudenhallinnaksi. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta keskittyy liiketoiminnan turvaamiseen ja pyrkii varmistamaan häiriöttömän toiminnan poikkeavista tapahtumista huolimatta. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnalla tarkoitetaan siis kokonaisvaltaista prosessia, jolla tunnistetaan organisaatioon kohdistuvia uhkakuvia, niiden vaikutuksia liiketoimintaan, uhkiin varautumista ja toimintaa uhkan realisoituessa, jotta liiketoiminnan jatkuvuutta voidaan ylläpitää. (British Standards Institution 2006, 1.)

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta ja poikkeusoloihin varautuminen on noussut yhä merkittävämmäksi osaksi organisaatioiden toimintaa, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Luonnonkatastrofien, terrori-iskujen ja maailmanlaajusten pandemiauhkakuvien myötä useat organisaatiot ovat joutuneet tarkastelemaan omaa ja yhteistyökumppaneiden valmiustasoa kohdata eritasoisia normaalista tilasta poikkeavia olosuhteita ja kriisejä. Yhä enenemässä määrin ovat organisaatiot myös huomioineet valmiuteen ja poikkeusoloihin varautumiseen liittyviä asioita tarjouspyynnöissään.

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän valikoituminen opinnäytetyön aiheeksi johtui useasta tekijästä. Aihe on kirjoittajalle tärkeä ja henkilökohtainen, koska hän työskentelee turvallisuuspäällikkönä Yritys X:ssä ja jatkuvuudenhallinnan kehittäminen on myös hänen vastuullaan. Aihe on myös ajankohtainen, koska liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen on jatkuvasti esillä Yritys X:lle osoitetuissa tarjouspyynnöissä sekä -kilpailuissa. Aiheen tärkeyttä lisää myös se, että yrityksen johto sekä osakkeenomistajat näkevät liiketoiminnan jatkuvuuden tärkeänä osana yrityksen kilpailukykyä ja laatua. Näiden tekijöiden lisäksi työlle löytyi osaava ohjaaja, jolla on laajasti aikaisempaa kokemusta liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnasta.

### 1.1 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimintamalli liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi soveltaen liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan standardia BS 25999. Yritys X:n johto asetti myös erillisiä tavoitteita opinnäytetyölle. Näitä tavoitteita ovat olleet, että toimintamallin tulee olla helppokäyttöinen, selkeä ja sen avulla voi helposti luoda suunnitelman jatkuvuudenhallintajärjestelmän laatimiseksi tai kehittämiseksi. Toisena tavoitteena on ollut, että sen avulla voi osoittaa organisaation kypsyyden jatkuvuudenhallinnassa.

## 1.2 Työn rajaus

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 81) mukaan tutkimusongelman tulee olla selkeä ja rajattu. Työn rajauksen tulee tukea työn selkeyttä siten, että siitä muodostuu mielekäs kokonaisuus lukijalle. Tutkimusongelman tulee olla kuitenkin riittävän yleinen, jotta tutkimus voidaan toteuttaa joustavasti. Silverman (1994, 3) ohjeistaa, että ennemmin tulisi kirjoittaa paljon sisältöä rajatusta aiheesta, kuin pintapuolista tekstiä laajasta aiheesta.

Työ käsittelee toimintamallia, jonka avulla voi luoda liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän jatkuvuudenhallintastandardia BS 25999 soveltaen. Työssä käsitellään jatkuvuudenhallintajärjestelmää seuraavien otsikkotason osa-alueiden kannalta:

- Jatkuvuudenhallintajärjestelmän suunnittelu
  - o jatkuvuudenhallintajärjestelmän perustaminen ja hallinta
  - o jatkuvuudenhallinnan saattaminen osaksi organisaation kulttuuria
  - o jatkuvuudenhallintajärjestelmän dokumentointi ja asiakirjat
- jatkuvuudenhallintajärjestelmän implementointi ja toiminta
  - o organisaation toiminnan analyysi
  - o liiketoiminnan jatkuvuusstrategia
  - o jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittäminen ja implementointi
  - o jatkuvuudenhallinnan harjoittelu, ylläpito ja arviointi
- jatkuvuudenhallintajärjestelmän seuranta ja arviointi
  - o sisäinen auditointi
  - o johdon katselmointi
- jatkuvuudenhallintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen
  - o ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet
  - o jatkuva parantaminen.

## 1.3 Työn rakenne

Johdanto johdattelee lukijan opinnäytetyön sisältöön ja aiheeseen, eli liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan maailmaan. Tässä luvussa yksi käydään läpi työn taustoihin liittyviä asioita, kuten aiheen valinta, työn tavoitteet, aiheen rajaus, käytetyt menetelmät sekä työn keskeiset käsitteet.

Luvussa kaksi lähestytään liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa sen yläkäsitteiden kautta. Luvussa käydään läpi yhtiön toiminnan tarkoitus osakeyhtiölain mukaan, joka on liiketoiminnan perusta. Luvussa tarkastellaan myös turvallisuusjohtamista, riskiä sekä riskienhallintaa liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan perusteina ja lähtökohtana.



Kolmannessa luvussa perehdytään liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaan syvällisemmin liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa käsittelevän tietoperustan avulla. Luvussa käydään läpi liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän osat sekä jatkuvuudenhallinnan kehittäminen. Lisäksi luvussa keskitytään jatkuvuudenhallinnan vaiheisiin, joita ovat jatkuvuudenhallinnan johtaminen, organisaation ymmärtäminen, jatkuvuusstrategian määrittäminen, jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittäminen ja implementointi, jatkuvuudenhallinnan harjoittelu, ylläpito ja arviointi sekä jatkuvuudenhallinnan jalkautus organisaation kulttuuriin.

Neljännessä luvussa perehdytään työssä käytettyihin menetelmiin. Tutkimusmenetelmäksi päädyttiin konstrukttiivinen tutkimus, jonka avulla toimintamalli jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi on kehitetty. Konstrukttiivisen tutkimuksen ohella on jatkuvuudenhallinnan tietoperustaa hankittu alan kirjallisuuslähteistä sekä standardeista. Organisaation toimintaan perehtyminen on tehty haastatteleamalla organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä ja johtoa. Tässä luvussa käsitellään myös aineiston analysointia.

Luvussa viisi esitellään toimintamalli ja sitä tukeva työkalu jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi. Luvussa kuusi puolestaan esitellään toimintamallin ja työkalun testaaminen kohdeorganisaatiossa. Luvuissa seitsemän ja kahdeksan arvioidaan työn tuloksia ja tavoitteiden toteutumista ja työn kokonaisvaltaista onnistumista sekä tehdään yhteenveto kokonaisuudesta. Tämän luvun jälkeen seuraavat lähdeluettelo, kuviot, taulukot sekä liitteet.

#### 1.4 Työn keskeiset käsitteet

On tärkeää, että tutkimuksissa ja julkaisuissa käytetään oikeita ja täsmällisiä käsitteitä. Tieteellisen ja täsmällisen kielen käyttö onkin olennainen osa tutkimusta ja sen raporttia. Käsitteet ovat tutkijan työkaluja, joiden avulla hän sekä tekee tutkimusta että esittää sen tulokset. (Hirsjärvi ym. 2010, 146-147.) Seuraavassa on esitetty tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Jatkuvuudenhallinnan käsitteet pohjautuvat jatkuvuudenhallinnan standardiin BS 25999, koska tässä työssä sovelletaan kyseistä standardia toimintamallin luomiseksi.

##### Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on osa yrityksen normaalia johtamista, jossa turvallisuusasiat on otettu huomioon strategiassa ja päätöksenteossa (Yritysturvallisuus EK Oy 2011a). Turvallisuusjohtaminen tarkoittaa yrityksen kokonaisvaltaisia ja tavoitteellisia toimenpiteitä turvallisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Euroopan työterveys ja työturvallisuusvirasto 2012).

##### Riskienhallinta

International Organisation for Standardizationin (2009a, 1) mukaan riskienhallinnalla tarkoitetaan koordinoitua toimintaa, jolla ohjataan ja kontrolloidaan organisaatiota suhteessa riskeihin. The Institute of Risk Management (2011) kuvaa riskienhallinnan prosessiksi, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatiota ymmärtämään, arvioimaan ja toimimaan suhteessa riskeihin, jotta onnistumisen todennäköisyys kasvaa ja epäonnistumisen todennäköisyys pienenee.

#### Liiketoiminnan jatkuvuus

Liiketoiminnan jatkuvuudella tarkoitetaan organisaation strategista ja taktista kykyä suunnitella, varautua ja reagoida liiketoiminnan häiriötilanteisiin, jotta operatiivinen toimintaa voidaan ylläpitää ennalta määrättyllä tasolla. (British Standards Institution 2006, 1.)

#### Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnalla tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, jolla tunnistetaan organisaatioon kohdistuvat uhkat, niiden vaikutukset liiketoimintaan, uhkiin varautuminen ja toiminta uhkan realisoituessa, jotta liiketoiminnan jatkuvuutta voidaan ylläpitää. (British Standards Institution 2006, 1.)

#### Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmä

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation sitä johtamisen osuutta, jolla perustetaan, implementoidaan, toimitaan, valvotaan, arvioidaan, ylläpidetään ja parannetaan liiketoiminnan jatkuvuutta. (British Standards Institution 2006, 2.)

## 2 Turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta suhteessa liiketoimintaan

Osakeyhtiölain 5§ mukaan yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeen omistajille. Myös Leppänen (2006, 21) on samaa mieltä tulkinnessaan. Hänen mukaan organisaation toimintaa ohjaavan strategian luomisessa tulee jokainen toiminto huomioida ja suunnitella sen mukaan, että organisaation voitto on maksimoitavissa eri tilanteissa. Tästä voidaan johtaa se, että turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta perustuvat myös organisaation strategiaan ja pyrkivät tukemaan organisaation pääsyä asettamiinsa tavoitteisiin eli voiton tuottamiseen omistajilleen.

Yritysturvallisuus EK Oy:n (2011a) mukaan turvallisuusjohtaminen on osa yrityksen normaalia johtamista, jossa turvallisuusasiat on otettu huomioon strategiassa ja päätöksenteossa. Myös Leppäsen (2006, 23) mukaan turvallisuusjohtaminen ei ole ainoastaan liiketoimintaa tukeva

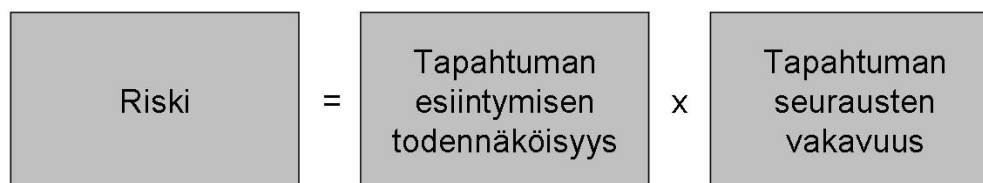
toiminto, vaan sen täytyy olla mukana kaikessa päätöksenteossa. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään yritysturvallisuuden eri osa-alueiden kokonaisuuden hallinnan ja koordinoinnin. Yritysturvallisuus on jaettavissa seuraaviin osa-alueisiin:

- henkilöturvallisuus
- pelastustoiminta
- tietoturvallisuus
- työturvallisuus
- tuotannon ja toiminnan turvallisuus
- valmiussuunnittelu
- ympäristöturvallisuus
- rikosturvallisuus
- ulkomaan toimintojen turvallisuus
- kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus. (Yritysturvallisuus EK Oy 2011b; Leppänen 2006, 203.)

Osana turvallisuusjohtamista tai usein sen rinnalla puhutaan riskeistä ja riskienhallinnasta. Yritysturvallisuus EK Oy:n (2011b) mukaan riskienhallinta on osa turvallisuusjohtamista, mutta Leppäsen (2006, 14) mukaan ei ole tärkeää kumpi on yläkäsite, vaan tärkeää on, että organisaation toiminta on häiriötöntä riippumatta siitä, onko siihen tilaan päästy riskienhallinnan käsitteillä vai turvallisuusjohtamisella. Liiketoimintaa uhkaavat usein erilaiset uhkakuvat ja riskit. Seuraavissa kappaleissa on perehdytty tarkemmin riskiin ja riskienhallintaan.

## 2.1 Riski

Jokaisen organisaation toimintaan liittyy aina riskejä. Oli kyseessä virasto, teknologia-alan yritys, voittoa tavoittelematon organisaatio tai ravintolaketju, niin sen toimintaan liittyy monenlaisia riskejä. Riskit koetaan usein negatiivisina, vaikka niillä on positiivinenkin puoli. Liiketoimintakin on perusluonteeltaan riskin ottamista. International Organisation for Standardizationin (2009b, 1) mukaan riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Tämä vaikutus voi olla positiivinen, negatiivinen tai poikkeama odotetusta. Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki (2010, 202) puolestaan määrittelevät riskin vaarallisen tapahtuman esiintymistäajuuden, ja sen seurausten yhdistelmäksi. Myös Leppänen (2006, 30-31) määrittelee riskin todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden yhdistelmäksi.



Kuvio 1: Riskin kaava

Riskien luokittelusta löytyy useita erilaisia määritelmiä. Berg (1996, 24) jakaa riskit kahteen eri luokkaan: liiketaloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Liiketaloudellinen riski otetaan liikevoiton saavuttamiseksi ja vahinkoriski aiheuttaa toteutuessaan taloudellisia menetyksiä. Ilmonen ym. (2010, 70-75) jakavat riskit neljään eri riskilajiin, joita ovat strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit. Strategiset riskit koskevat organisaation strategisia tavoitteita, kuten liiketoiminnan ja markkinoiden kehitystä. Taloudelliset riskit puolestaan muodostuvat organisaation rahaprosesseja uhkaavista tekijöistä, joita ovat mm. valuutta-, korko-, vero- ja sopimusriskit. Operatiivisiin riskeihin lukeutuvat tuotantoon ja toimintaan liittyvät riskit, kuten esimerkiksi liiketoiminnan jatkuvuuteen ja keskeytykseen liittyvät riskit sekä tietoturvallisuuden liittyvät riskit. Vahinkoriskit puolestaan sisältävät mm. työturvallisuus- sekä ympäristöriskit. Leppäsen (2006, 32) mukaan riskien luokittelun tarkoituksena on auttaa meitä jäsentämään riskejä ja tätä kautta käsittelemään niitä kokonaisvaltaisesti.

## 2.2 Riskienhallinta

International Organisation for Standardizationin (2009a, 1) mukaan riskienhallinnalla tarkoitetaan koordinoitua toimintaa, jolla ohjataan ja kontrolloidaan organisaatiota suhteessa riskeihin. Ilmosen ym. (2010, 70-75) mukaan riskienhallinnan tavoite on antaa organisaation johdolle tietoa päätöksenteon tueksi, jotta se voi tehdä liiketoiminnan kannalta tärkeät päätökset tietoisena yritystä uhkaavista riskeistä. Moeller (2007, 22) puolestaan kuvaa riskienhallinnan nelivaiheisena prosessina, jossa 1. riskit tunnistetaan, 2. riskit arvioidaan, 3. riskit priorisoidaan ja niitä varten tehdään toimintasuunnitelmat ja 4. riskejä seurataan. The Institute of Risk Management (2011) kuvaa riskienhallinnan prosessiksi, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatiota ymmärtämään, arvioimaan ja toimimaan suhteessa riskeihin, jotta onnistumisen todennäköisyys kasvaa ja epäonnistumisen todennäköisyys pienenee. Kyrölän (2010) mukaan riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jonka tuella yritys tai organisaatio hallitsee ja ymmärtää epävarmuustekijöitä, tapahtumia ja olosuhteita.

Jos mietimme riskienhallinnan suhdetta riskeihin, on riskienhallinnalla myös useita eri lähtökohtia. Riskienhallinta voi keskittyä esim. työturvallisuus-, talous- tai strategisten riskien torjuntaan. Yksi riskienhallinnan osa-alue Ilmosen ym. (2010, 72-74) mukaan on operatiivisten riskien hallinta. Heidän mukaan näistä operatiivisista riskeistä tärkeimpiä ovat useimmiten ne

riskit, jotka vaikuttavat liiketoiminnan keskeytykseen ja jatkuvuuteen. Näitä riskejä kutsutaan usein keskeytysriskeiksi. Liiketoiminnan keskeytys voi aiheutua esim. toimitiloissa tapahtuneesta tulipalosta johtuen, jolloin liiketoiminnalle ei ole fyysistä paikkaa, jossa sitä voisi harjoittaa. Liiketoiminnan keskeytys voi myös aiheutua tietojärjestelmien toimimattomuudesta tai lakosta. Keskeytysriskien hallintaa kutsutaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnaksi. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin jatkuvuudenhallinnan periaatteisiin.

### 3 Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta

Seuraavissa luvuissa käydään läpi liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän osat, jatkuvuudenhallinnan kehittäminen sekä jatkuvuudenhallinnan vaiheet.

#### 3.1 Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän osat

British Standards Institutionin (2007, 1) mukaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmä pohjautuu muihin johtamisjärjestelmiin ja tästä johtuen sen pääosat ovat samankaltaisia kuin muissa johtamisjärjestelmissä. Näitä osia ovat:

- a) politiikka
- b) vastuuhenkilöt
- c) johtamisprosessit:
  - a. politiikka
  - b. suunnittelu
  - c. implementointi ja toiminta
  - d. suorituksen arviointi
  - e. johdon katselmus
  - f. toiminnan kehittäminen
- d) dokumentointi auditoinnin pohjaksi
- e) liiketoiminnan hallintaan liittyviä erityisiä prosesseja, kuten liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelman kehittäminen.

Doswellin (2000, 17) ja British Standards Institutionin (2007, 10) mukaan ylimmän johdon on luotava liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan politiikka ja sitouduttava siihen. Poliitiikan tulisi sisältää tai antaa viite siitä, mitkä ovat organisaation liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan tavoitteet sekä laajuus. Ylimmän johdon tulee hyväksyä politiikka ja se tulee kommunikoida koko organisaatiolle. Poliitiikka tulee katselmoida määrätyn aikavälein ja muutosten yhteydessä, jotta se pysyy ajan tasalla.

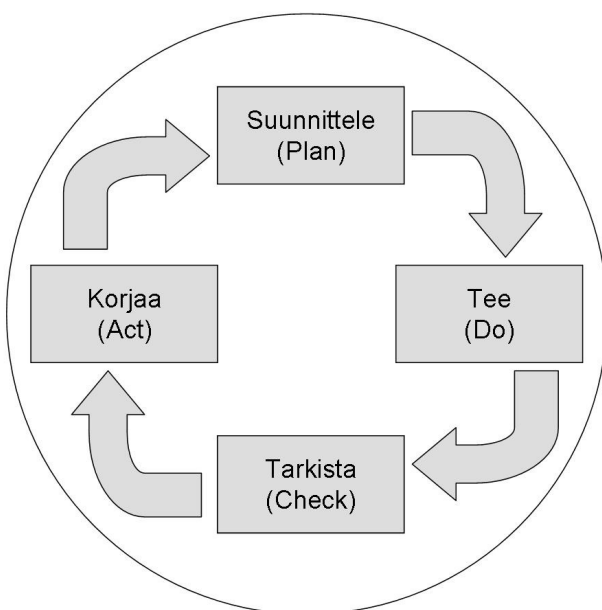
ASIS Internationalin (2004, 11) ja British Standards Institutionin (2007, 10) mukaan jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä vastaavat henkilöt tulee määritellä. Näillä henkilöillä on oltava

riittävä pätevyys tehtävien suorittamiseksi. Lisäksi tarvittavat muut resurssit liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan luomiseksi, kehittämiseksi, implementoinniksi ja ylläpitämiseksi tulee tuottaa.

Johtamisprosesseissa tulee ottaa huomioon politiikassa määritetyt tavoitteet, jatkuvuudenhallinnan suunnittelu, liiketoiminnan vaikutusanalyysi sekä riskienarviointi. Lisäksi huomioitava asioita ovat mm. jatkuvuusstrategioiden valinta, jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuteen liittyvät asiat, jatkuvuussuunnitelmat sekä jatkuvuudenhallinnan implementointi osaksi organisaation toimintaa sisältäen jatkuvuussuunnitelmien harjoittelun. Myös johdon katselmus ja auditoinnit toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi sekä jatkuvuudenhallinnan jatkuva parantaminen ovat tärkeitä osia. Tämä kaikki tulee olla myös dokumentoituna. British Standards Institutionin (2007, 12-17.)

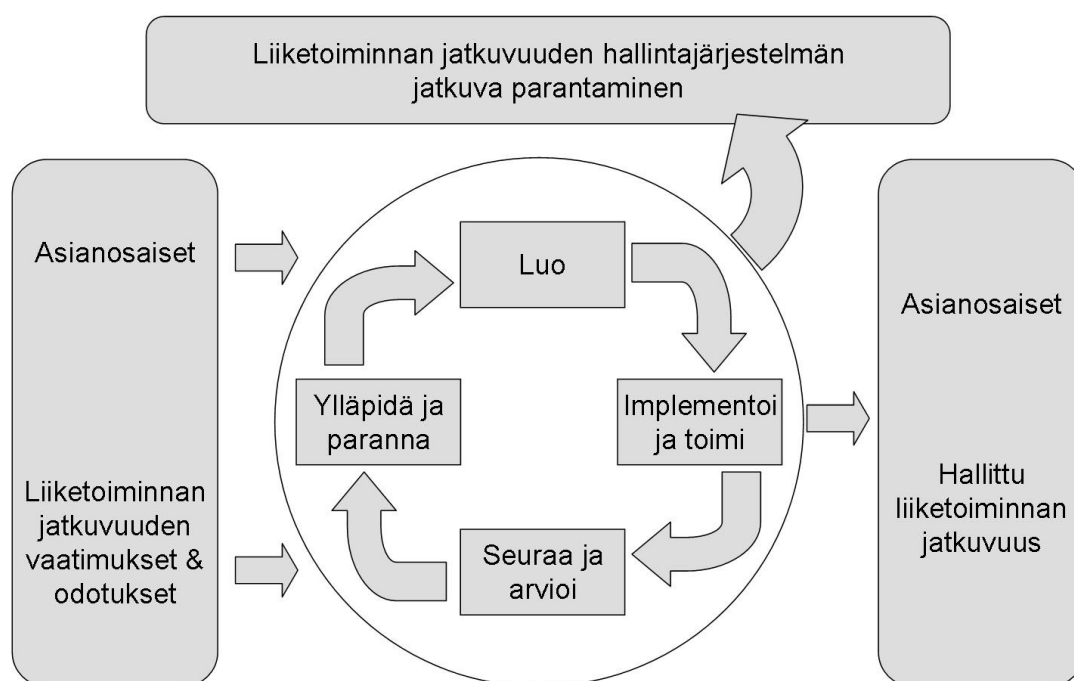
### 3.2 Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kehittäminen

Jatkuvuudenhallinnan standardi BS 25999 noudattaa PDCA-mallia liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomisessa, implementoinnissa, toiminnassa, seurannassa, harjoittelussa, ylläpidossa ja kehittämässä, jotta liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän osia voidaan parantaa. PDCA-malli muodostuu vaiheista plan-do-check-act eli suunnittele, tee, tarkista ja korjaa. PDCA-malli toimii syklimäisesti, jolloin tavoitteena on jatkuva kehittäminen yhä uudelleen PDCA-vaiheiden toistuessa useaan otteeseen syklimäisesti. (British Standards Institution 2007, 1-2.)



Kuvio 2: PDCA-malli (International Organisation for Standardizationin 2008 & British Standards Institution 2007, 2)

Jatkuvuudenhallinnan standardin malli on sovellettu versio PDCA-mallista. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmä saa vaikutteita, vaatimuksia ja odotuksia, omaa ja organisaation etua ajavilta asianosaisilta. Tämän pohjalta ensimmäisessä eli suunnitteluvaiheessa (Plan) luodaan liiketoiminnan jatkuvuuspolitiikka, tavoitteet, kontrollit, prosessit and toimintamallit, jotka liittyvät riskienhallintaan ja liiketoiminnan jatkuvuuden kehittämiseen, jotta organisaation muiden politiikoiden ja tavoitteiden mukaisia tuloksia voidaan saavuttaa. Toisessa eli tekemisen vaiheessa (Do) implementoidaan ja toteutetaan liiketoiminnan jatkuvuuspolitiikka, kontrolleja, prosesseja ja toimintatapoja. Kolmannessa eli tarkistusvaiheessa (Check) tarkastetaan ja arvioidaan toimintaa verrattuna liiketoiminnan jatkuvuuden tavoitteisiin ja politiikkaan. Lisäksi tulokset raportoidaan johdon katselmoitavaksi, joiden perusteella päätetään toimenpiteet toiminnan parantamiseksi ja kehittämiseksi. Neljännessä eli korjausvaiheessa ylläpidetään ja parannetaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmää suorittamalla ennaltaehkäiseviä ja korjaavia toimenpiteitä, jotka pohjautuvat johdon katselmuksen tuloksiin ja liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän laajuuden uudelleen arviointiin sekä liiketoiminnan jatkuvuuspolitiikkaan ja tavoitteisiin. Näiden prosessien vaiheiden kautta on tarkoitus saavuttaa paremmin hallittu liiketoiminnan jatkuvuus sekä jatkuva liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän kehittäminen. Sovelletun PDCA -mallin tärkein tavoite on varmistaa, että liiketoiminnan jatkuvuutta hallitaan ja kehitetään tehokkaasti. (British Standards Institution 2007, 2-3.)



Kuvio 3: PDCA-malli sovellettuna liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän prosesseihin. (British Standards Institution 2007, 2)

### 3.3 Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaiheet

PDCA -mallin keskittyessä toiminnan kehittämiseen kuvaavat liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaiheet toimintaa jatkuvuuden hallitsemiseksi. British Standards Institutionin (2006, 8-10.) mukaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan sykli muodostuu kuudesta elementistä:

- a) Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaohjelman johtaminen
- b) Organisaation ymmärtäminen
- c) Liiketoiminnan jatkuvuusstrategian määrittäminen
- d) Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittäminen ja implementointi
- e) Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden harjoittelu, ylläpito ja arviointi
- f) Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan jalkautus organisaation kulttuuriin.



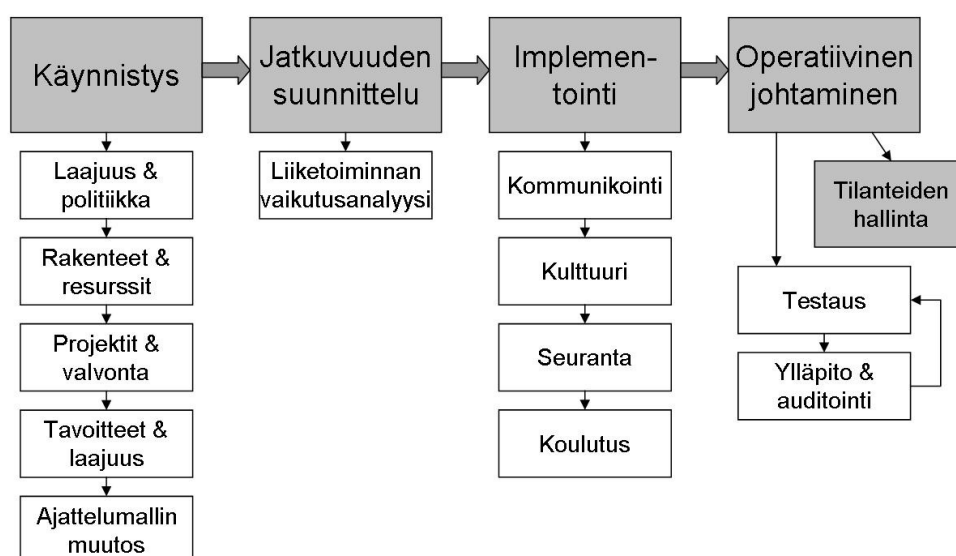
Kuvio 4: Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaiheet (British Standards Institution 2006, 9)

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaohjelman johtaminen mahdollistaa toiminnan käynnistämisen ja ylläpidon. Organisaation ymmärtäminen tuottaa organisaatiosta tietoa, joka auttaa priorisoimaan organisaation tuotteita ja palveluja sekä niiden tuottamiseksi vaadittujen toimintojen ja osatekijöiden kriittisyyttä. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan strategian määrittäminen sisältää eri strategioiden arviointia ja valintaa. Tässä vaiheessa määritetään hyväksyttävä toiminnan taso tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa ja hyväksyttävä aika, jonka



sisällä toiminta pyritään normalisoimaan, jos keskeytys tai häiriötilanne syntyy. Tämä strateginen valinta vaikuttaa ennaltaehkäiseviin ja korjaaviin toimenpiteisiin, joita tullaan suorittamaan. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintavalmiuden ja -vasteiden kehittäminen sisältää puitteiden luomisen hätätilannejohtamiselle, liiketoiminnan jatkuvuudelle ja toipumiselle häiriötilanteista. Tämä tarkoittaa yksityiskohtaisten toimintaohjeiden ja suunnitelmien laatimisen toiminnan normalisoimiseksi. Jatkuvuudenhallinnan harjoittelun, ylläpidon, arvioinnin ja auditoinnin avulla organisaatio voi osoittaa strategian ja suunnitelmien valmiuden, ajantasaisuuden ja tarkkuuden sekä tunnistaa mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan jalkauttaminen osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapoja mahdollistaa sen muodostumisen osaksi ydinarvoja sekä lujittaa organisaation itseluottamusta hallita häiriötilanteita. (British Standards Institution 2006, 8-10.)

Elliottin, Swartzin ja Herbanen (2002, 48-49.) mukaan jatkuvuussuunnittelussa on neljä päävaihetta: käynnistys, jatkuvuuden suunnittelu, implementointi ja operatiivinen johtaminen.



Kuvio 5: Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaiheet (Elliott ym. 2002, 49, 55, 112, 146)

Barnesin (2001, 2.) mukaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaihteita on viisi. Näitä vaihteita ovat projektin perustaminen, liiketoiminnan arviointi, strategian valinta, suunnitelman kehittäminen sekä testaus ja ylläpito. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että jatkuvuudenhallinnan vaiheiden määrä ei ole ratkaiseva, vaan se, että kaikissa jatkuvuudenhallinnan malleissa tulee olla samat asiasisällöt.

Kaikki edellä esitetyt liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan mallit sisältävät pääsääntöisesti samat asiat, mutta hieman eri tavalla ilmaistuna. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan standardin mukaisia jatkuvuudenhallinnan vaihteita.

### 3.3.1 Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaohjelman johtaminen

British Standards Institutionin (2006, 13) mukaan tehokas jatkuvuudenhallinnan johtaminen määrittää organisaation lähestymistavan liiketoiminnan jatkuvuuteen. Ylimmän johdon osallistuminen on avainasemassa, jotta voidaan varmistaa jatkuvuudenhallinnan oikea esittely, riittävä tuki ja liittyminen osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaohjelma tulee luoda siten, että sen avulla voidaan saavuttaa liiketoiminnan jatkuvuuspolitiikan tavoitteet. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan johtaminen sisältää kolme eri vaihetta:

- a) vastuiden määrittely
- b) implementointi
- c) jatkuva liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan johtaminen (British Standards Institution 2006, 13.)

ASIS Internationalin (2004, 11) mukaan organisaation johdon tulee määrittää jatkuvuudenhallintapolitiikasta ja jalkautuksesta vastaavaksi henkilöksi riittävän kokemuksen ja aseman omaava henkilö. Lisäksi yksi tai useampi henkilö tulee määrittää jatkuvuudenhallintaohjelman jalkautuksesta ja ylläpidosta vastuulliseksi. Organisaatiosta riippuen edustajia voi olla useista eri organisaation osista. Jos organisaatio on suuri, niin voi olla tarve perustaa liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaryhmä. Jatkuvuudenhallinnan tehtävät tulee sisällyttää henkilöiden tehtäväkuvauksiin ja osaamisvaatimuksiin. Auditoinneissa tulee myös arvioida näitä vastuita. (British Standards Institution 2006, 13-14.)

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaohjelman implementoinnin tulee sisältää suunnitelma, jatkuvuudenhallinnan rakenne ja itse jalkautus. Doswellin (2000, 37) mukaan implementoinnin tulee luoda tietoisuutta jatkuvuudenhallinnasta ja kehittää jatkuvuudenhallinnan osaamista. Elliottin, Swartzin ja Herbanen (2002, 112-113) mukaan implementoinnissa tulee ottaa huomioon myös muutosjohtamisen näkökulmat. Implementointiin liittyen organisaation pitää kommunikoida ohjelma osakkeenomistajille, kouluttaa henkilökunta ja harjoitella liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan osaamista. (British Standards Institution 2006, 14.)

Jatkuvuudenhallinnan johtamisen toimenpiteiden tulee varmistaa, että liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta on jalkautettu organisaatioon. Jokainen jatkuvuudenhallinnan tärkeä osa, järjestelyt ja suunnitelmat tulee säännöllisesti arvioida, harjoitella ja päivittää. Lisäksi arviointi ja päivitys tulee tehdä, jos organisaation operatiivisessa ympäristössä, henkilöstössä, prosesseissa tai teknologiassa tapahtuu merkittäviä muutoksia ja jos harjoituksen tai häiriötilanteen seurauksena havaitaan puutteita. (British Standards Institution 2006, 14.)

Jatkuvuudenhallinnan johtamisessa on toimenpiteitä, joita pitää tehdä sekä alussa että jatkuvasti. Näitä toimenpiteitä ovat mm.:

- jatkuvuudenhallinnan laajuuden, roolien ja vastuiden määrittäminen
- jatkuvuudenhallintaohjelman ajan tasalla ylläpitäminen
- jatkuvuudenhallinnan edistäminen organisaation sisällä ja esimerkiksi yhteistyökumppanien keskuudessa
- harjoitusohjelman hallinta
- säännöllisten arviointien ja päivitysten koordinointi, kuten riskiarvioita ja liiketoiminnan vaikutusanalyysia
- dokumentoinnin ylläpito
- jatkuvuudenhallinnan suoritustason valvonta
- luoda ja seurata muutosjohtamista (British Standards Institution 2006, 14-15.)

Henkilöiden, jotka työskentelevät jatkuvuudenhallinnan tehtävissä, tulee luoda ja ylläpitää liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan dokumentointia. Tämä dokumentointi voi sisältää esimerkiksi politiikan, liiketoiminnan vaikutusanalyysin, riskienarvioinnin, jatkuvuudenhallintastrategian, tietoisuuden lisäämisen, koulutusohjelman, häiriötilannejohtamissuunnitelmat, jatkuvuussuunnitelmat, toipumissuunnitelmat, harjoitusaikataulut ja raportit sekä palvelutasosopimukset. (British Standards Institution 2006, 15.)

### 3.3.2 Organisaation ymmärtäminen

Tämän vaiheen tarkoituksena on varmistaa, että jatkuvuudenhallintaohjelma on linjassa organisaation tavoitteiden, velvollisuuksien ja lainsäädännön kanssa. British Standards Institutionin (2006, 16) mukaan organisaation ymmärtämis-vaiheen tarkoituksena on auttaa organisaatiota tunnistamaan ne tuotteet ja palvelut sekä kriittiset toiminnot ja resurssit, jotka tukevat niitä. Kriittisillä toiminnoilla tarkoitetaan niitä toimintoja, jotka täytyy suorittaa, jotta organisaation tuottamat pääpalvelut ja -tuotteet voidaan toimittaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (British Standards Institution 2006, 3). Lisäksi on tärkeää tunnistaa organisaation toimintaympäristö ja siihen liittyvät vaatimukset sekä ominaispiirteet. Tärkeää on tunnistaa niin organisaation sisäiset kuin ulkoiset toiminnalliset riippuvuudet. Organisaation tulee tunnistaa sen toimintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät, mutta tärkeää on myös tunnistaa organisaation ulkoiset velvoitteet muille. ASIS Internationalin (2004, 12) sekä British Standards Institutionin (2006, 16) mukaan myös keskeytyksen ja häiriötilanteen vaikutusta ja seurauksia liiketoimintaan pitää arvioida. Lisäksi uhkien arviointi palvelujen ja tuotteiden sekä niitä tukevien resurssien osalta on tärkeää, jotta uhkia voidaan torjua ennaltaehkäisevästi.

### 3.3.2.1 Liiketoiminnan vaikutusanalyysi

Liiketoiminnan vaikutusanalyysillä tarkoitetaan prosessia, jolla analysoidaan ja dokumentoidaan häiriön tai keskeytyksen aiheuttamaa vaikutusta liiketoimintaan (British Standards Institution 2006, 2; Barnes 2001, 57). Häiriöllä tai keskeytyksellä tarkoitetaan ennakoitavissa olevaa tai ennalta arvaamatonta tapahtumaa, joka aiheuttaa suunnittelemattoman negatiivisen poikkeaman suunniteltuun toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen (British Standards Institution 2006, 3). Jokaisesta avainpalveluja ja -tuotteita tukevasta toiminnasta tulee arvioida keskeytysajan vaikutus toimintaan. Meredithin (1999, 139) mukaan se muodostaa jatkuvuudenhallinnan selkärangan. Lisäksi tulee määrittää hyväksyttävä maksimikeskeytysaika jokaiselle toiminnalle tunnistamalla maksimiaikajakso, jonka sisällä palvelu tulee käynnistää. Hyväksyttävissä olevalla maksimikeskeytysajalla tarkoitetaan aikaa, jonka jälkeen yrityksen tai toimipaikan elinkelpoisuus on peruuttamattomasti uhattuna, jos palvelua, tuotteen toimitusta tai toimintoa ei voida käynnistää uudelleen (British Standards Institution 2006, 4). Myös tavoitepalautumisaika tulee määrittää jokaiselle toiminnolle. Tavoitepalautumisajalla tarkoitetaan asetettua tavoiteaikaa, jonka sisällä tuotteen tai palvelun toimitus, tai muu toiminto tulee käynnistää uudelleen tapahtuneen häiriötilanteen tai keskeytyksen jälkeen. Tavoitepalautumisaika tulee olla lyhyempi kuin hyväksyttävissä oleva maksimikeskeytysaika. Myös minimiaika, jolla toiminta pitää ylläpitää, jotta sitä voidaan jatkaa, on määritettävä, ja aika, jonka sisällä normaali toiminnan taso tulee saavuttaa. Myös sisäiset toiminnot ja resurssit tulee tunnistaa, joita pitää ylläpitää jatkuvasti tai jotka pitää pystyä palauttamaan tietyssä aikataulussa. (British Standards Institution 2006, 4, 16-17.)

British Standards Institutionin (2006, 17) mukaan vaikutuksia analysoidessa organisaation tulee keskittyä niihin tekijöihin, jotka liittyvät liiketoiminnan tavoitteisiin ja osakkeenomistajiin. Näitä tekijöitä ovat mm.

- henkilöstön hyvinvointi
- julkinen hyvinvointi
- toimitilat, teknologia ja tieto
- lakisääteiset velvoitteet
- organisaation maine
- taloudellinen elinkelpoisuus
- tuotteen tai palvelun laatuun liittyvä maineen menetys
- ympäristötekijät.

Organisaation tulee dokumentoida liiketoiminnan vaikutusanalyysin tulokset.

British Standards Institutionin (2006, 17) mukaan organisaatio voi kategorisoida toiminnot palautumisen tarpeellisuuden pohjalta. Niitä toimintoja, joiden keskeytykset tai häiriötilanne aiheuttaisi suurimman vaikutuksen lyhimmissä ajassa ja jotka tulee käynnistää uudelleen no-

peimassa aikataulussa, voidaan kutsua kriittisiksi toiminnoiksi. Jokainen kriittinen toiminto tukee yhtä tai useampaa avaintuotetta tai -palvelua. Organisaation tulee keskittyä kriittisten toimintojen ylläpitämiseen ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä, mutta samaan aikaan organisaation tulee ymmärtää, että muutkin toiminnot tulee pystyä käynnistämään hyväksyttävässä maksimikeskeytysajassa ja ne myös saattavat tarvita ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä.

Organisaation on selvitettävä liiketoiminnan jatkuvuuden vaatimukset arvioimalla resurssit, joita jokainen toiminto vaatii sen ylläpitämiseksi. Näitä resursseja ovat

- henkilöstö, sisältäen osaamisen ja henkilömäärän
- toimitilat
- tarvittava teknologia, kuten koneet ja välineet
- tiedon eheys, käytettävyys ja luottamuksellisuus, mukaan lukien sen varmentaminen
- ulkoiset palvelut ja toimittajat.

Käytössä olevista resursseista päätettäessä tulee ottaa huomioon osakkeenomistajien tarpeet. (British Standards Institution 2006, 18.)

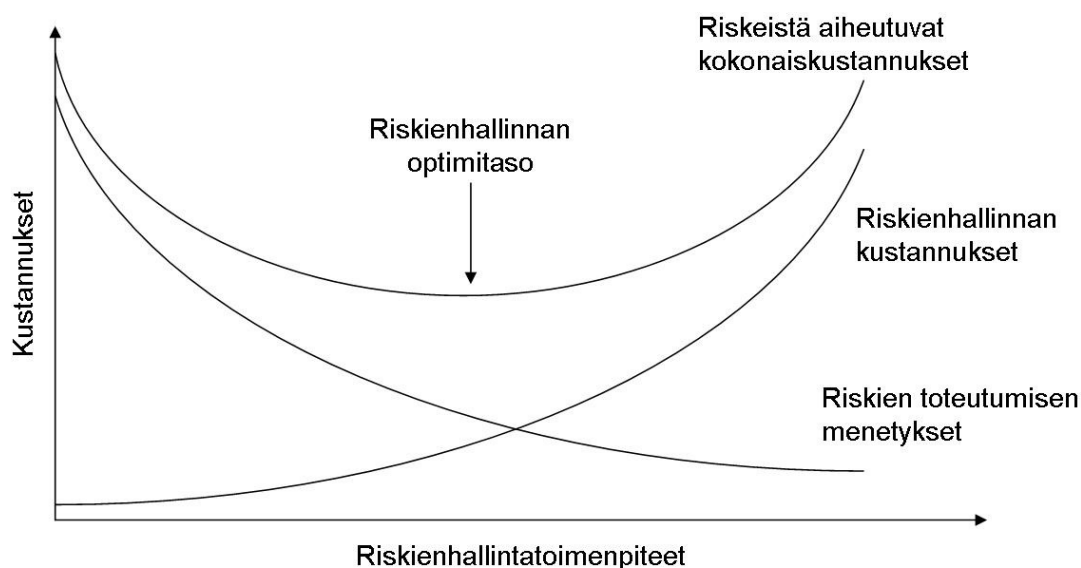
### 3.3.2.2 Riskienarviointi

British Standards Institutionin (2006, 18-19) mukaan liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan yhteydessä riskienarvioinnin tulee keskittyä kriittisten toimintojen keskeytyksen arviointiin. Riskien arvioinnilla tarkoitetaan kokonaisprosessia, jossa riskit tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan (British Standards Institution 2006, 5). Riskienarvioinnin myötä organisaation tulee ymmärtää uhkien mahdolliset vaikutukset kriittisiin resursseihin, kriittisten resurssien haavoittuvuudet ja toteutuneen uhkan vaikutus liiketoiminnalle, jos se johtaisi liiketoiminnan keskeytykseen. Riskienarviointimenetelmänä voi käyttää organisaation itsensä määrittelemää menetelmää, mutta sen on sovellettava organisaation vaatimuksiin. Riskienarvioinnin tulisi sisältää kriteerit riskien hyväksymiseen. Tällä tarkoitetaan olosuhteita, joissa organisaatio voi hyväksyä riskejä. Lisäksi riskienarvioinnin tulee sisältää määritelmät hyväksyttävästä riskitasosta. Tämä tarkoittaa puolestaan sitä, että minkä tasoisia riskejä organisaatio on valmis ottamaan. Riskienarvioinnin tulee sisältää myös riskien analysoinnin.

Riskianalyysissa voidaan tietyt riskit kuvata tapahtumina tai toimintoina, jotka voivat aiheuttaa seurauksia resursseille, esimerkiksi uhkat, kuten tulipalo, sähkökatkos, henkilöstön poisolo, tietokonevirukset ja laiteongelmat. Haavoittuvuudet saattavat esiintyä heikkouksina resursseissa ja jossakin vaiheessa ne voivat yhdessä uhkien kanssa aiheuttaa seurauksia toiminnalle esimerkiksi puutteina paloturvallisuudessa, tietoteknisessä turvallisuudessa tai tietojärjestelmien kaatumisena. Seuraukset saattavat olla myös tuloksena uhkien ja haavoittuvuuksien yhtälönä. (British Standards Institution 2006, 19.)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysin ja riskienarvioinnin yhteistuloksena organisaation tulee tunnistaa keinot, joilla pienennetään häiriön tai keskeytyksen todennäköisyyttä, lyhennetään keskeytysaikaa ja rajataan keskeytyksen tai häiriön vaikutusta organisaation avaintuotteisiin ja -palveluihin. Näitä keinoja kutsutaan riskienhallintamenetelmiksi. Riskienhallintamenetelmiä voidaan käyttää päällekkäin muiden riskienhallintatoimenpiteiden kanssa, sillä kaikkia riskejä ei voi estää tai pienentää hyväksyttävälle tasolle. (British Standards Institution 2006, 19.)

Leppäsen (2006, 164) mukaan riskienhallinnan kustannusten ja toimenpiteiden on oltava suhteessa organisaation toiminnan taloudelliseen tulokseen. Riskienhallintakeinojen vaatimia taloudellisia panostuksia on verrattava toteutuvien riskien aiheuttamiin menetyksiin ja tappioihin. Riskienhallintakeinojen taloudelliset menot eivät saa ylittää toteutuvien riskien aiheuttamia tappioita. Jos toteutuessaan riskin seurausten aiheuttamat kustannukset ovat pienempiä kuin riskienhallintakeinojen aiheuttamat kustannukset, on riskienhallintakeinojen käyttäminen taloudellisesti kannattamatonta. Riskienhallinnan optimitasolla riskienhallinnan kustannukset ja riskien toteutumisesta aiheutuvat tappiot ovat samalla tasolla.

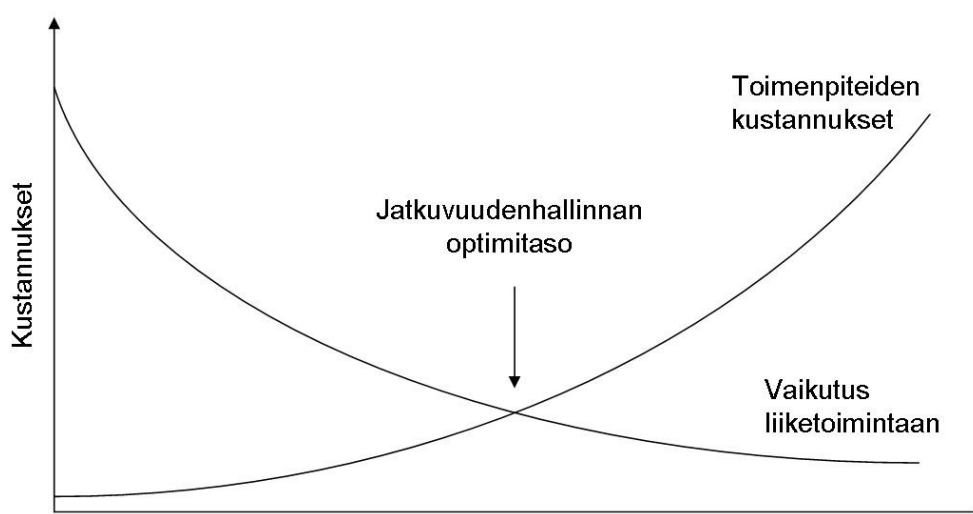


Kuvio 6: Riskienhallintatoimenpiteiden ja kustannusten suhde. (Berg 1993, 54 & Leppänen 2006, 164)

Liiketoiminnan jatkuvuuden ollessa valittuna strategiana avaintuotteille ja -palveluille, on tavoitepalautumisaika määritettävä ja jatkuvuudenhallintastrategioita on verrattava näihin tavoitteisiin. Liiketoiminnan jatkuvuusstrategiat pyrkivät kehittämään organisaation joustokkyä keskeytyksessä ja häiriötilanteessa siten, että kriittiset toiminnot jatkuvat vähintään en-

nalta määritellyllä tasolla tai ne voidaan palauttaa liiketoiminnan vaikutusanalyysissä määritellyissä aikatauluissa. (British Standards Institution 2006, 19.)

Barnes (2001, 91-92.) on esittänyt jatkuvuudenhallinnan toimenpiteiden ja häiriön aiheuttamien kustannusten suhteen seuraavasti. Organisaation on arvioitava ne kustannukset, jotka aiheutuvat sille siitä, että palvelu on poissa käytöstä määrätyn ajan. Lisäksi organisaation on arvioitava ratkaisumallin eli toimenpiteiden aiheuttamat kustannukset sekä verrattava näitä keskenään. Tavoitteena on minimoida häiriön ja toimenpiteiden yhteenlaskettu kustannus.



Kuvio 7: Jatkuvuudenhallinnan toimenpiteiden ja kustannusten suhde (Barnes 2001, 92)

Riskienhallintamenetelmiä ovat:

- riskin hyväksyminen ja ottaminen sellaisenaan
- riskin todennäköisyyden pienentäminen
- riskin seurausten vakavuuden pienentäminen
- riskin siirtäminen
- riskin jakaminen
- riskin poistaminen kokonaan.

(British Standards Institution 2006, 19-20; Leppänen 2006, 164-171 & Berg 1993, 124-125.)

Riskin hyväksyminen ja ottaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että riskille ei tehdä mitään. Tämä vaihtoehto tulee kyseeseen usein, mikäli riskille ei ole mahdollista tehdä juuri mitään tai kustannukset suhteessa saavutettuun hyötyyn ovat minimaaliset tai jopa kannattamattomat. Riskin siirtämisellä tarkoitetaan esimerkiksi vakuuttamista tai kyseisen toiminnon siirtä-

mistä sopimukselle alihankkijalle tai yhteistyökumppanille, jolloin riski siirtyy heille. Riskin jakamisella puolestaan tarkoitetaan Riskin poistaminen tarkoittaa sitä, että palvelu, tuote, toiminta tai prosessi muutetaan sellaiseksi, että riski poistuu tai toiminto lopetetaan kokonaisuudessaan, jolloin riski poistuu myös. (British Standards Institution 2006, 20 & Leppänen 2006, 164-171.)

Ylimmän johdon tulee hyväksyä dokumentoitu lista avainpalveluista ja -tuotteista, liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja riskienarviointi varmistaakseen, että työ on tehty riittävällä tasolla ja että se kuvastaa organisaatiota todellisuudessa. (British Standards Institution 2006, 20.)

### 3.3.3 Jatkuvuusstrategian määrittäminen

British Standards Institutionin (2006, 21) mukaan yrityksen toiminnasta tehtyjen analyysien jälkeen on seuraavassa vaiheessa valittava tarkoituksen mukaiset strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi. Valittujen strategioiden tulee pienentää häiriön tai keskeytyksen todennäköisyyttä tai vähentää niiden aiheuttamia seurauksia, ottaa huomioon toimintojen joustavuus ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet, ylläpitää kriittisiä toimintoja häiriön aikana ja sen jälkeen sekä ottaa huomioon myös ne toiminnot, joita ei pidetä kriittisinä.

Organisaation tulee harkita strategisia vaihtoehtoja kriittisille toiminnoilleen sekä niitä ylläpitäville resursseille. Strategian valintaan vaikuttavat hyväksyttävissä oleva maksimikeskeytysaika, valitun strategian aiheuttamat kustannukset sekä aiheutuvat seuraukset, jos mitään ei tehdä. Strategioissa tulee yleisesti ottaen huomioida ihmiset, toimitilat, teknologia, tieto, tarvikkeet, raaka-aineet sekä osakkeenomistajat. Lisäksi strategiassa tulee huomioida, että liiketoiminnan jatkuvuusstrategiaan eivät vaikuta samat tekijät, jotka voivat aiheuttaa liiketoiminnan häiriön tai keskeytyksen. (British Standards Institution 2006, 21-22.)

Ihmisiin liittyvässä strategiassa organisaation tulee keskittyä erityistaitojen ja ydinosaamisen ylläpitämiseen ja säilyttämiseen. Tämän tulisi koskea työntekijöiden lisäksi myös yhteistyökumppaneita ja osakkeenomistajia, joilla on erityisosaamista ja tietoa. Nämä strategiat sisältävät mm. kriittisten toimintojen dokumentoinnin, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden laaja-alaisen koulutuksen, erityisosaamisen varmistamisen jakamalla tietoa useammille henkilöille tai eriyttämällä näitä henkilöitä toisistaan sijoittamalla heidät eri tiloihin, jolloin sama uhka ei kosketa heitä samalla tavalla. Myös alihankkijoiden käyttäminen, etukäteissuunnittelu sekä osaamisen pitäminen talon sisällä ja hyvä johtaminen sisältyvät näihin strategioihin. (British Standards Institution 2006, 22.)

Toimitiloihin liittyvässä strategiassa organisaation tulisi luoda keinoja, jolla normaalit toimitilat voidaan varmistaa tai niihin kohdistuvia häiriötekijöitä voidaan pienentää. Näitä strategi-



oita ovat mm. vaihtoehtoiset toimitilat organisaation omista tai ulkopuolisista tiloista, joidenkin toimintojen hajauttaminen toisiin tiloihin, etätyöskentelymahdollisuus ja uuden toimipisteen perustaminen häiriötilanteessa. (British Standards Institution 2006, 22.)

Teknologiaan liittyvät strategiat riippuvat hyvin pitkältä siitä, millaista teknologiaa organisaatiolla on käytössään kriittisten toimintojen yhteydessä. Käytössä oleva teknologia muodostuu yleensä organisaation omista järjestelmistä, palveluista, joita tuotetaan organisaatiolle ja kolmannen osapuolen tuottamista palveluista ja järjestelmistä tai näiden erilaisista yhdistelmistä. Teknologiaan liittyvät strategiat voivat sisältää mm. maantieteellisen hajauttamisen, jolloin samat laitteet sijaitsevat eri tiloissa ja ne eivät ole saman uhkan vaikutuksen alaisina. Lisäksi vanhoja laitteita voidaan säilyttää varalaitteina ja yksilöllisille laitteille voidaan ottaa käyttöön erityisiä suojakeinoja. Tietojärjestelmiin liittyvät palvelut vaativat yleensä monipuolisempia jatkuvuudenhallinnan strategioita. Näiden tulisi sisältää mm. tavoitepalautumisajat jokaiselle järjestelmälle ja ohjelmistolle, jotka tukevat liiketoiminnan vaikutusanalyysissä havaittuja avaintoimintoja, tilojen lukumäärät, sijainnit ja etäisyydet, etäyhteydet, langattomat yhteydet ja yhteyksien kahdentaminen, järjestelmien ylösajon järjestelyt häiriötapauksissa sekä kolmansien osapuolten liittyminen ja ulkoiset linkit. (British Standards Institution 2006, 23.)

Tietoon liittyvien strategioiden tarkoituksena on varmistaa, että organisaation toiminnalle elintärkeät tiedot suojataan ja että ne voidaan palauttaa liiketoiminnan vaikutusanalyysissä määritetyssä ajassa. Organisaation kriittisiä toimintoja koskevan tiedon tärkeitä ominaisuuksia ovat luottamuksellisuus, käytettävyys ja eheys. Tietoon liittyvän strategian tulisi myös sisältää niiden tietojen palauttamisen, joita ei ole vielä kopioitu tai varmuuskopioitu. Strategian tulee sisältää fyysiset tallenteet, kuten tallennusnauhat ja levykkeet sekä virtuaaliset tallenteet, kuten sähköiset tiedostot. (British Standards Institution 2006, 24.)

Tarvikkeita ja raaka-aineita koskevassa strategiassa organisaation tulisi tunnistaa ja ylläpitää luetteloa päätarvikkeista ja -raaka-aineista, jotka tukevat sen kriittisiä toimintoja. Tämä sisältää mm. raaka-ainevarastoinnin toisissa tiloissa, tavaran toimitukset lyhyelläkin tilausajalla, raaka-aineiden toimituksen viivyttäminen tai siirtäminen, toimintojen siirtäminen raaka-aineiden ja tarvikkeiden luo sekä vaihtoehtoisten raaka-aineiden ja tarvikkeiden löytäminen sekä käyttöön otto. Kriittisten toimintojen riippuessa erityisistä tarvikkeista tai raaka-aineista on organisaation tunnistettava nämä päätoimittajat ja -kuljetukset. Kuljetusten jatkuvuutta voidaan hallita mm. toimittajien määrää lisäämällä, toimittajien jatkuvuudenhallintaa tukevilla ja esittämällä siihen vaatimuksia, palvelutasosopimukset toimittajien kanssa sekä vaihtoehtoisten toimittajien valinta. (British Standards Institution 2006, 24.)

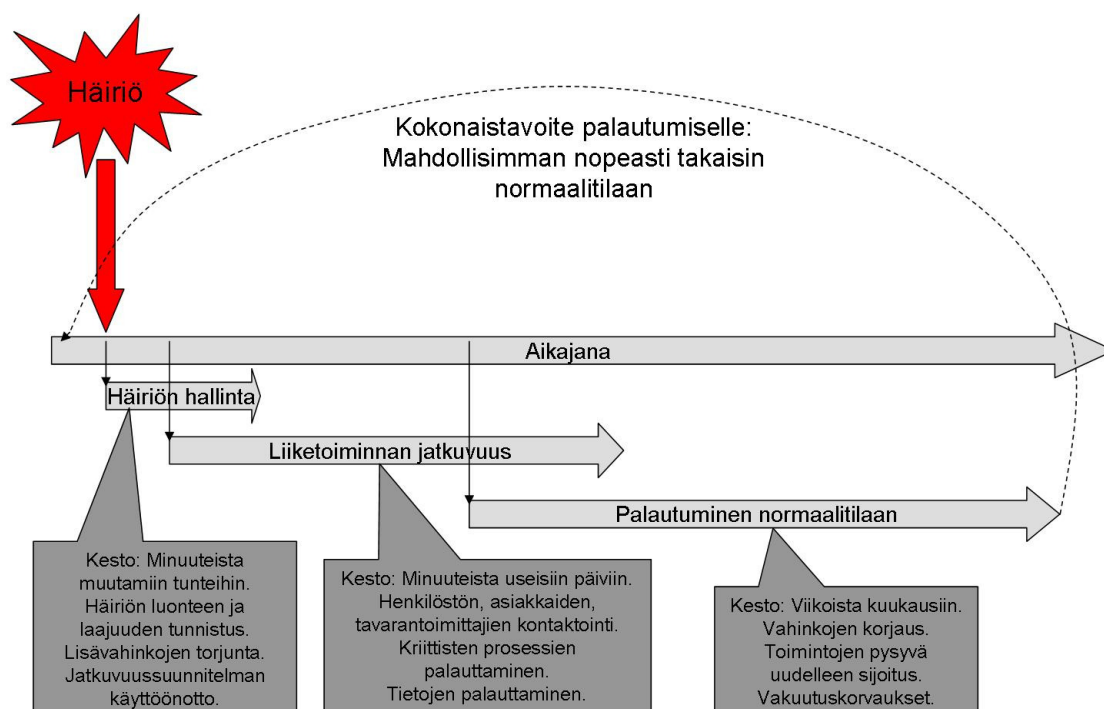
British Standards Institutionin (2006, 25) mukaan jatkuvuusstrategian tulisi ottaa huomioon ja suojella myös pääosakkeenomistajien etuja. Näiden strategioiden tulisi huomioida oleelliset sosiaaliset ja kulttuurilliset näkökulmat. Osakkeenomistajien ja yhteistyökumppaneiden suhteiden ylläpitäminen on tärkeää. Lisäksi organisaatioiden, jotka haluavat kehittää jatkuvuudenhallintaa, tulisi hankkiutua yhteistyöhön alueellisten viranomaisten ja vapaaehtoisten pelastusjärjestöjen kanssa. Heidän kautta saa tärkeää tietoa varautumisesta sekä häiriötilanteiden hallinnasta, varoitus- ja tiedotuskäytännöistä sekä yhteiskunnan palautumisesta kriisin jälkeen.

Organisaation ylimmän johdon tulee hyväksyä dokumentoidut strategiat allekirjoittamalla ne. Tällä hyväksynnällä johto vahvistaa, että jatkuvuusstrategia on tehty riittävällä huolella ja että se tukee organisaation tavoitteita sekä on linjassa organisaation riskinottokyvyn ja -halun kanssa. (British Standards Institution 2006, 25.)

### 3.3.4 Jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittäminen ja implementointi

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittämisen vaiheen tarkoituksena on kehittää ja implementoida suunnitelmat ja järjestelyt liiketoiminnan kriittisten prosessien varmistamiseksi ja häiriötilanteiden hallitsemiseksi. Organisaation tulee määrittää häiriötilanteiden hallintaan ryhmä, joka mahdollistaa tehokkaan reagoinnin ja palautumisen häiriötilanteesta. Jokaiseen häiriötilanteeseen tulee olla yksinkertainen ja nopeasti koottava ryhmä, joka mahdollistaa häiriön luonteen ja laajuuden tunnistamisen, tilanteen haltuun ottamisen, häiriötilanteen hallitsemisen ja osakkeen omistajille viestimisen. Kyseisen ryhmän tulee pystyä käynnistämään tilanteeseen sopiva hallintakeino. Tätä ryhmää voidaan kutsua esimerkiksi kriisinhallintaryhmäksi tai -organisaatioksi. (British Standards Institution 2006, 26.)

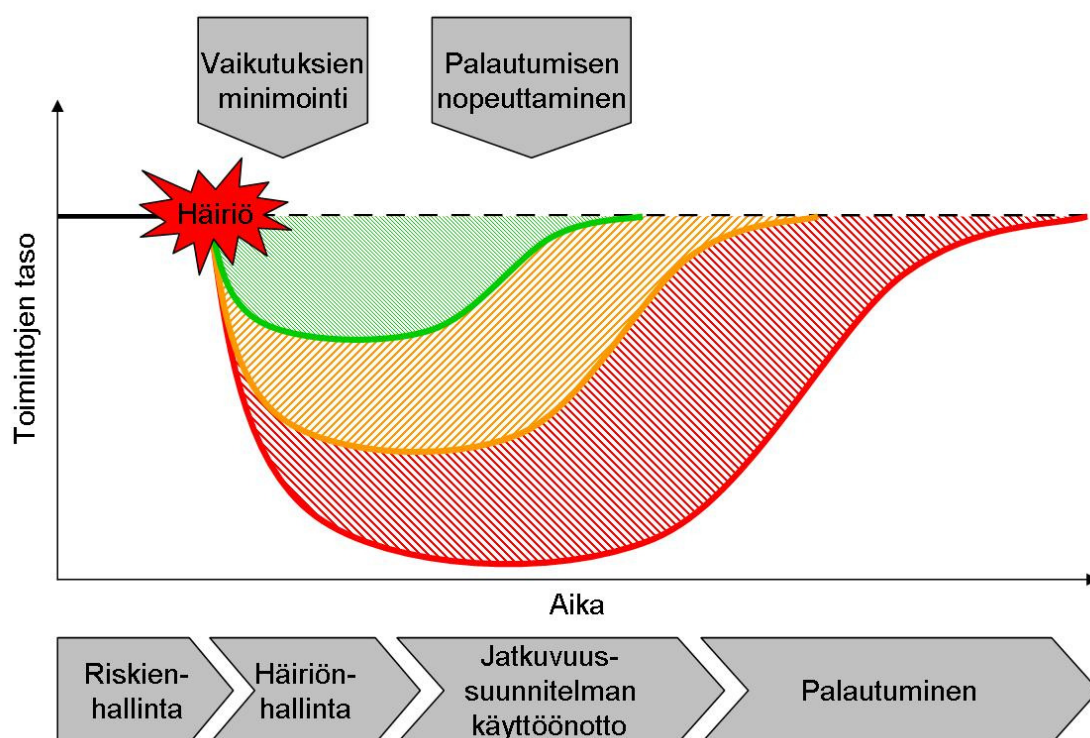
Kriisinhallintaryhmällä tulee olla suunnitelmat, prosessit ja toimintamenettelyt häiriötilanteiden hallintaan, jota tuetaan lisäksi oikeilla liiketoiminnan jatkuvuutta tukevilla työkaluilla. Kriisinhallintaryhmällä tulee olla suunnitelmat häiriötilanteen hallinnan käynnistämiseen, operoimiseen, koordinoimiseen ja viestintään. Kuva häiriötilanteen aikajanasta esittää kolme päävaihetta häiriötilanteen sattuessa sekä häiriötilanteen hallinnan ja liiketoiminnan jatkuvuuden suhteen toisiinsa. (British Standards Institution 2006, 27.)



Kuvio 8: Häiriötilanteen aikajana (British Standards Institution 2006, 27)

Organisaatio voi kehittää erityisiä suunnitelmia liiketoiminnan toipumiseen ja palautumiseen normaalitilaan. Näitä suunnitelmia kutsutaan yleisesti nimellä toipumissuunnitelma. Joissakin häiriötilanteissa ei ole mahdollista määrittää ns. normaalia tilaa ennen kuin aikaa häiriötilanteesta on kulunut jonkin verran aikaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatioiden liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmat voivat olla käytössä pidempiäkin aikoja, jotta toipumissuunnitelma voidaan kehittää riittävälle tasolle. (British Standards Institution 2006, 27.)

Huoltovarmuuskeskuksen (2009, 2) mukaan organisaatio voi riskien- ja jatkuvuudenhallintaan panostamalla ennaltaehkäistä tuotteiden sekä palveluiden häiriötilanteita ja pienentää niiden vaikutusta toiminnan tasoon. Lisäksi liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaan panostamalla organisaatio voi nopeuttaa häiriötilanteesta toipumista. Näin ollen hyvin varautunut organisaatio saa häiriötilanteen hallintaan nopeasti, palauttaa toiminnan nopeasti normaalille tasolle sekä kärsii mahdollisesti ainoastaan pienet taloudelliset tappiot häiriön johdosta. Puolestaan huonosti varautuneella organisaatiolla kestää kauan saada häiriö hallintaan sekä palauttaa toiminta normaalille tasolle, jonka johdosta häiriöstä aiheutuneet taloudelliset menetykset ovat suuremmat.



Kuvio 9: Varautumisen vaikutus toiminnan tasoon ja palautumiseen. (Huoltovarmuuskeskus 2009, 2)

British Standards Institutionin (2006, 28) mukaan kaikkien suunnitelmien, oli kyseessä häiriötilanteen hallintasuunnitelma, liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma tai toipumissuunnitelma, on oltava ytimekkäitä ja niiden henkilöiden saatavilla, joilla on suunnitelmassa määritettyjä vastuita. Jokaisen suunnitelman tarkoitus ja laajuus pitää olla määritelty, ylimmän johdon tulee hyväksyä ne ja niiden henkilöiden tulee ymmärtää suunnitelma kokonaisuudessaan, jotka ottavat suunnitelman käyttöön. Viitteet muihin suunnitelmiin ja niiden sijainteihin sekä saatavuuteen tulee sisällyttää suunnitelmiin. Kaikissa suunnitelmissa pitää määrittää:

- kriittiset toiminnot, jotka tulee palauttaa
- aikarajat, joissa ne tulee palauttaa
- toipumisaste, johon kriittiset toiminnot tulee palauttaa
- tilanne, jossa suunnitelmaa voidaan käyttää.

Vastuut ja roolit tulee määrittää sekä dokumentoida niiden henkilöiden osalta, joilla on valtaa tehdä päätöksiä häiriön aikana ja sen jälkeen. Henkilöt ja ryhmät, joita suunnitelma koskee, tulee määrittää selkeästi. Lisäksi on tärkeää dokumentoida, milloin suunnitelmiin nojautaan. Tämän prosessin tulisi sallia mahdollisimman nopea reagointi ja suunnitelman käyttöönotto häiriötilanteessa. Organisaation tulee määrittää ja dokumentoida myös ohjeistus ja kriteerit, kenellä ja missä tilanteessa, on valta ottaa suunnitelma käyttöön. Suunnitelmien

käyttöönotto saattaa vaatia välittömiä henkilöresurssitarpeita. Suunnitelmassa tuleekin kuvata, miten nämä henkilöt saadaan organisaation käyttöön ja liikekannalle. Lisäksi pitää määrittää välittömät ja myöhemmät kohtaamispaikat sekä vaihtoehtoiset kohtaamispaikat. Näitä paikkoja kutsutaan yleensä johtopaikaksi. Myös normaaliin toimintatapaan palaaminen poikkeavan tilanteen jälkeen tulee määrittää ja dokumentoida näiden henkilöiden osalta. (British Standards Institution 2006, 28-29.)

British Standards Institutionin (2006, 29) mukaan jokaiselle suunnitelmalle on määritettävä omistaja. Lisäksi jokaiselle suunnitelmalle on määritettävä henkilö, joka vastaa sen säännöllisestä arvioinnista, muutoksista ja päivityksestä. Asiakirjanhallinnan ja versioiden merkintätapojen tulee olla käytössä ja suunnitelmien muutokset on viestittävä kaikille osapuolille, jotka liittyvät suunnitelmiin. Jokaisen suunnitelman on myös sisällettävä oleelliset yhteystiedot sidosryhmille tai annettava viite, missä ne ovat saatavilla.

#### 3.3.4.1 Häiriönhallintasuunnitelma

Häiriönhallintasuunnitelman tarkoituksena on antaa organisaatiolle mahdollisuus hallita häiriötilanteen akuuttia vaihetta, jossa häiriö on juuri tapahtunut. Häiriönhallintasuunnitelman pitäisi olla joustava, käyttökelpoinen, oleellinen, helppolukuinen, ymmärrettävä ja sen tulee tuottaa perusteet kaikkien mahdollisten tilanteiden hallintaan. Näitä asioita ovat mm. ulkoisten sidosryhmien asiat sekä organisaation kohtaaminen häiriötilanteen aikana. Häiriönhallintasuunnitelmalla tulee olla johdon hyväksymä ja tukema sekä sillä tulee olla johdon sponsori. Lisäksi suunnitelmalle tulee olla riittävä budjetti kehittämiseen, ylläpitoon ja koulutukseen. (British Standards Institution 2006, 29-30.)

British Standards Institutionin (2006, 28-32.) mukaan häiriönhallintasuunnitelman tulee sisältää:

- suunnitelman tarkoitus ja laajuus
- roolit ja vastuut
- suunnitelman käyttöönotto
- suunnitelman omistus, ylläpito ja päivitys
- yhteystiedot
- toimintasuunnitelmat tai tehtävälistat
- yhteystiedot hätätapauksia varten
- ihmisten hyvinvointiin liittyvät asiat
- mediaviestintä
- yhteydenpito sidosryhmiin
- johtokeskus
- liitteet.

Suunnitelman laajuudesta, rooleista, vastuista, käyttöönotosta, omistuksesta, ylläpidosta, päivittämisestä ja yhteystiedoista on mainittu jo aikaisemmassa kappaleessa 3.3.4 sivulla 28. Näiden lisäksi British Standards Institutionin (2006, 30.) mukaan häiriönhallintasuunnitelman tulee sisältää tehtävien tarkistuslistat häiriötilanteen jälkiseurausten hallitsemiseksi. Näiden tehtävien tulisi varmistaa, että ihmisten turvallisuudesta huolehditaan ensimmäiseksi ja niiden tulisi perustua haavoittuvuusanalyysin tuloksiin. Tehtävien tulisi olla rakennettuna siten, että ne varmistavat organisaation strategiset ja taktiset valinnat sekä niiden tulee varmistaa kriittisten toimintojen ja niitä tukevien resurssien saatavuus.

Häiriönhallintasuunnitelman tulee kuvata, miten ja missä tilanteissa, organisaatio viestii asiasta henkilöstölle ja henkilöstön sukulaisille. Myös lähisukulaisten yhteystiedot tulisi sisällyttää suunnitelmiin tai antaa viite siitä, missä ne sijaitsevat. Joissakin tapauksissa voi olla tarpeellista perustaa myös päivystysnumero, johon voi soittaa ja tiedustella tapaukseen liittyvistä asioista. (British Standards Institution 2006, 30.)

Häiriönhallintasuunnitelman pitäisi ottaa huomioon ne ihmiset, joiden hyvinvointi voi olla vaarassa häiriötilanteesta aiheutuvasta riskistä. Suunnitelman pitää nimetä ne ihmiset, joilla on velvollisuutena ihmisten hyvinvointiin liittyvät asiat häiriön jälkeen. Näitä asioita ovat mm. toimipaikan evakuointi, turvallisuus-, ensiapu- ja evakuointiryhmien liikekannalle pano, paikalla olleen henkilöstön paikantaminen ja laskeminen sekä viestintä henkilöstölle, asiakkaille ja turvallisuustilanteen viestiminen. Organisaation tulisi myös viedä paikalle henkilöstöä, jolla on riittävästi valtuuksia viranomaisyhteydenpitoon. On myös tärkeää, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus debriefingiin vakavien häiriötilanteiden jälkeen. (British Standards Institution 2006, 30-31.)

British Standards Institutionin (2006, 31.) mukaan häiriönhallintasuunnitelmaan tulee dokumentoida median kanssa työskentely:

- kriisiviestintästrategia
- yhteydenpito mediaan
- ohjeistus lausunnon laatimisesta medialle aikaisessa vaiheessa häiriön jälkeen
- riittävä määrä koulutettuja, kyvykkäitä puhemiehiä, joilla on valtuudet antaa lausuntoja julkisuuteen
- viestintään ja mediayhteydenpitoon tarkoitettu tila.

Lisäksi on tärkeää luoda prosessi, jolla tunnistetaan ja priorisoidaan yhteydenpito sidosryhmiin.

Organisaation tulee määrittää ennakoon vahva ja kestävä rakenteinen sijainti, toimitila tai huone, josta häiriötilanteen hallintaa johdetaan. Tätä paikkaa kutsutaan usein johtokeskuk-

seksi. Myös varapaikka johtokeskukselle tulee määrittää, jos ensisijainen paikka ei ole käytettävissä. Jokaisessa johtokeskuksessa tulee olla saatavilla tarvittavat ne resurssit, joita kriisinhallintaryhmä tarvitsee toiminnassaan. Johtokeskuksen tilan tulee olla tarkoitukseen sopiva ja siellä tulee olla pää- ja varajärjestelmät yhteydenpitoon, järjestelmät tiedotusvälineiden seuraamiseen ja tiedon jakamiseen. (British Standards Institution 2006, 32.)

British Standards Institutionin (2006, 32) mukaan häiriönhallintasuunnitelmaan tulee sisältää liitteenä ajan tasalla olevat yhteystiedot ja liikekannalle panoon liittyvät tiedot kaikkien tarpeellisten organisaatioiden ja resurssien osalta, joita voidaan tarvita organisaation toimintavalmiuden ylläpitoon. Suunnitelman pitäisi sisältää myös lokitiedosto tai lomake, jolle kirjataan oleelliset tiedot tapahtumasta, kuten tapahtuma-ajat, häiriön aiheuttamat vahingot, tehdyt päätökset, kulut, vaurioiden arviointi, viestintätoimenpiteet sekä muut organisaation tärkeiksi katsomat asiat. Suunnitelman liitteinä voi olla myös karttoja, valokuvia, kaavioita, josta saattaisi olla apua häiriön hallinnassa, sovitut toimintavalmius strategiat yhteistyökumppaneiden kanssa, työkalujen varastointi, toimitiloihin ja -paikkoihin pääsy sekä ohjeet vahinkoilmoituksen tekemiseen vakuutusyhtiölle.

#### 3.3.4.2 Jatkuvuussuunnitelma

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmalla tarkoitetaan toimenpiteistä ja informaatiosta muodostuvaa dokumentoitua kokonaisuutta, joka on kehitetty, laadittu ja ylläpidetty organisaatiota uhkaavien häiriötilanteiden ja uhkien varalle, jotta organisaation kriittiset toiminnot saadaan ylläpidettyä hyväksyttävällä ennalta määrättyllä tasolla (British Standards Institution 2006, 2). Jatkuvuussuunnitelman tarkoitus on siis mahdollistaa organisaation toimintojen palautuminen tai ylläpito häiriötilanteessa. Jatkuvuussuunnitelmat otetaan käyttöön kokonaisvaltaisesti tai ainoastaan osittain kriittisten prosessien tukemiseksi. (British Standards Institution 2006, 33.)

British Standards Institutionin (2006, 28-29 & 33-34.) mukaan jatkuvuussuunnitelman tulisi sisältää seuraavat osat:

- suunnitelman tarkoitus ja laajuus
- roolit ja vastuut
- suunnitelman käyttöönotto
- suunnitelman omistus, ylläpito ja päivitys
- yhteystiedot
- toimintasuunnitelmat tai tehtävälistat
- resurssitarpeet
- vastuulliset henkilöt
- lomakkeet ja liitteet.

Suunnitelman laajuudesta, rooleista, vastuista, käyttöönotosta, omistuksesta, ylläpidosta, päivittämisestä ja yhteystiedoista on mainittu jo aikaisemmassa kappaleessa 3.3.4 sivulla 28. Jatkuvuussuunnitelman toimintasuunnitelman tulisi sisältää priorisoitu tarkistuslista toimenpiteistä ja tehtävistä. Näitä toimenpiteitä, tehtäviä ja asioita ovat:

- jatkuvuussuunnitelman käyttöönotto ja siitä vastuussa olevat henkilöt
- suunnitelman käyttöönoton yhteydessä suoritettavat toimenpiteet
- ennen suunnitelman käyttöönottoa konsultoitavat henkilöt
- suunnitelman käyttöönoton jälkeen informoitavat henkilöt
- kuka menee minne ja milloin
- mitä palveluita on saatavilla missä ja milloin, mukaan lukien ulkoistetut palvelut
- tarvittaessa yksityiskohtaiset toimenpiteet vaihtoehtoisille ratkaisumalleille ja järjestelmien palauttamiselle, jne. (British Standards Institution 2006, 33.)

ASIS Internationalin (2004, 13) ja British Standards Institutionin (2006, 34) mukaan jatkuvuussuunnitelmassa tulee olla määriteltynä resurssitarpeet, joiden avulla liiketoiminnan jatkuvuutta ylläpidetään tai toimintoja palautetaan eri vaiheissa ja tilanteissa. Näitä resursseja ovat henkilöt, toimitilat, teknologia ml. viestintä, tieto, tarvikkeet ja yhteydenpito sidosryhmiin. Tiedon osalta tärkeitä asioita ovat mm. palkanmaksuun liittyvät asiat, asiakastiedot, tavarantoimittajatiedot ja sopimukset. Henkilöiden osalta tärkeitä saattavat olla turvallisuuden, logistiikkaan, hyvinvointiin ja häiriötilanteen kulujen maksamiseen liittyvät henkilöt. Organisaation tulisi määrittää ne henkilöt, jotka johtavat liiketoiminnan jatkuvuutta ja palautumisen vaiheita häiriötilanteissa. Jatkuvuussuunnitelman lomakkeiden ja liitteiden tulisi sisältää sisäisiä ja ulkopuolisia yhteystietoja organisaation toiminnan tukemiseen. Lisäksi tärkeää on lokitiedostojen olemassaolo, jotta tärkeä informaatio erityisesti päätöksenteosta saadaan tallennettua.

### 3.3.5 Jatkuvuudenhallinnan harjoittelu, ylläpito ja arviointi

Jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden harjoittelu, ylläpito ja arviointi -vaiheen tarkoituksena on varmistaa harjoitusten ja arvioinnin kautta, että suunnitellut toimenpiteet ovat toimivia ja tehokkaita sekä että niitä ylläpidetään säännöllisesti. Harjoittelu on oleellista ryhmätyöskentelyn, osaamisen, luottamuksen ja tiedon kehittämisen kannalta, sillä häiriötilanteen sattuessa näiden osa-alueiden toiminta on elintärkeää eikä suunnitelmia voida pitää vakuuttavina, jos niitä ei ole testattu harjoitustilanteessa. (British Standards Institution 2006, 35.)



### 3.3.5.1 Jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden harjoittelu

British Standards Institutionin (2006, 35) mukaan organisaatiolle tulee olla harjoitusohjelma liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan tukemiseksi. Harjoitusohjelman tulee olla johdonmukainen liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelman kanssa ja sen tulee ottaa huomioon oleellinen lain-säädäntö ja määräykset. Harjoitukset voivat ennakoida ennalta määriteltyä lopputulosta, jolloin ne ovat suunniteltu ja suunnattu etukäteen, tai sitten ne voivat sallia organisaation tuottaa innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin.

Harjoitusohjelma tulisi laatia siten, että ajan myötä se johtaa objektiiviseen varmistukseen siitä, että jatkuvuussuunnitelma toimii odotetusti tarvittaessa. Sen tulisi harjoituttaa teknisiä, logistisia, hallinnollisia, menetelmällisiä ja muita jatkuvuussuunnitelman operatiivisia järjestelyjä. Lisäksi sen tulisi harjoituttaa jatkuvuussuunnitelman järjestelyjä ja infrastruktuuria, kuten rooleja, vastuita, johtokeskuksia ja työskentelytiloja sekä -alueita. Harjoitusohjelman tulisi myös varmistaa teknologian ja viestiyhteyksien palauttamisen sekä henkilöstön saatavuuden ja uudelleen sijoittamisen. Harjoitusohjelma johtaa mitä todennäköisimmin jatkuvuudenhallinnan suorituskyvyn kehittymiseen mm. osoittamalla olettamuksia, joita pitää kyseenalaistaa, lisäämällä organisaation kykyä palautua häiriöstä, lisäämällä liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan tietoisuutta organisaatiossa julkaisemalla harjoitus ja osoittamalla kriisinhallintaryhmän työskentelyn tehokkuus tai kehitystarpeet. (British Standards Institution 2006, 35-36.)

Harjoitusten pitää olla realistisia ja huolella suunniteltuja sekä sovittuja sidosryhmien kanssa eivätkä ne saa aiheuttaa liiketoiminnalle häiriötilannetta. Jokaisella harjoituksella pitää olla selkeästi määritelty tavoite ja harjoituksen jälkeen tulee järjestää palautetilaisuus, jossa tarkastellaan harjoituksen tuloksia. Harjoituksen tuloksista tulee laatia raportti, joka sisältää harjoituksen tuloksista johdetut kehitystoimenpiteet ja -suositukset sekä niiden implementointiaikataulu. Harjoituksen laajuus ja monitahoisuus tulee olla organisaatiolle tavoitteille sopiva ja sen tulee käsitellä häiriönhallinta- ja jatkuvuussuunnitelmien toimenpiteitä, jotta niiden voidaan todeta olevan toteuttamiskelpoisia ja ne sisältävät kaikki tarvittavat tiedot. Harjoitusten tulee ottaa huomioon myös kaikkien häiriönhallintaan osallistuvien roolit, ml. ulkopuoliset alihankkijat ja tavaran toimittajat. Ulkopuoliset toimijat voivat myös osallistua harjoitukseen tarvittaessa. (British Standards Institution 2006, 36-37.)

Vaikeusaste	Harjoitusmuoto	Prosessi/menetelmä	Muuttujat	Hyvä harjoitusaikaväli
Helppo	Tarkastus	Sisällön arviointi ja lisäys Haasta BCP:n sisältö	Päivitys/vahvistus Auditointi/tarkistus	Väh. vuosittain Vuosittain
Keskin-kertainen	Suunnitelman läpikäynti	Haasta BCP:n sisältö	Sisällytä vuorovai- kutusta ja vahvista osallistujien roolit	Vuosittain
	Simulaatio	Käytä kuvitteellista ti- lanetta BCP:n sisällön ja riittävyden varmistami- seksi	Sisällytä tarvittavat suunnittelmät	Vuosittain tai 2 kertaa vuodessa.
	Kriittisten toimintojen harjoitus	Suunnitelman käyttöön- otto kontrolloidussa tilanteessa, jossa ei vaaranneta liiketoimin- nan prosesseja aidosti	Määritetyt operaati- ot vaihtoehtoisil- ta toimipaikoilta määräytyksi ajaksi	Vuosittain tai harvemmin
Vaikea	Koko häiriönhal- linta- & jatku- vuussuunnitel- mia koskeva harjoitus	Rakennus-, toimipaikka- , aluekohtainen tai pois- sulkeva harjoitus		Vuosittain tai harvemmin

Taulukko 1: Jatkuvuudenhallinnan strategioiden harjoitusten tyypit ja menetelmät. (British Standards Institution 2006, 37)

Taulukossa 1 esitetään erilaisia harjoitustyyppejä. Harjoitusten aikaväli riippuu organisaation tarpeista, toimintaympäristöstä ja osakkeen omistajien vaatimuksista. Kuitenkin harjoitusohjelman tulisi olla joustava ja edellisten harjoitusten tulokset huomioon ottava. (British Standards Institution 2006, 37.)

### 3.3.5.2 Jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden ylläpito

British Standards Institutionin (2006, 37.) mukaan organisaatiolla tulee olla selkeästi määritelty ja dokumentoitu liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan ylläpito-ohjelma, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kaikki muutokset, jotka vaikuttavat organisaatioon, arvioidaan jatkuvuudenhallinnan kannalta. Nämä arvioinnit sisältävät niin sisäiset kuin ulkoiset muutokset. Järjestelmän tulisi myös tunnistaa uudet tuotteet ja palvelut sekä niitä tukevat toiminnot, jotka tulee sisällyttää jatkuvuudenhallinnan ylläpito-ohjelmaan. Ohjelman avulla organisaation pitäisi pystyä arvioimaan ja kyseenalaistamaan olettamukset liittyen liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaan sekä jakamaan päivitetty tai muutettu liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan politiikka, strategiat, ratkaisut, prosessit ja suunnitelmat avainhenkilöille normaalien muutosjohtamisen prosessien kautta.

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan ylläpito-ohjelman pitäisi sisältää dokumentoidut todisteet proaktiivisesta liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaohjelman johtamisesta ja hallinnasta sekä avainhenkilöiden kouluttamisesta ja pätevydestä jatkuvuudenhallintastrategioihin sekä -suunnitelmiin. Lisäksi sen tulee sisältää todisteet organisaatiota uhkaavista riskeistä sekä niiden seurannasta ja kontrolloinnista. Myös dokumentoidut todisteet siitä, että muutokset organisaation rakenteessa, tuotteissa, palveluissa, toiminnoissa, tarkoituksessa, henkilöstössä ja tavoitteissa, on otettu huomioon häiriönhallinta- ja jatkuvuussuunnitelmissa. (British Standards Institution 2006, 37-38.)

### 3.3.5.3 Jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden arviointi

Ylimmän johdon tulee säännöllisin väliajoin katselmoida organisaation liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan tila varmistuakseen sen jatkuvasta sopivuudesta, riittävydestä ja tehokkuudesta. Tämä katselmointi tulee dokumentoida. Katselmoinnin tulisi varmistaa, että jatkuvuudenhallinta on voimassa olevan lainsäädännön, standardien, strategioiden, vaatimusten ja parhaiden käytäntöjen mukainen. Arvioinnin tulisi osoittaa mahdolliset politiikan, strategioiden, tavoitteiden ja muiden osa-alueiden muutostarpeet. Näitä tarpeita saattaa tulla esiin harjoitusten tuloksista, toimintaympäristön muutoksista ja jatkuvan kehittämisen myötä. (British Standards Institution 2006, 38.)

Arviointi voi muodostua sisäisestä ja ulkoisesta auditoinneista. Arviointien aikaväli ja ajoitus voivat riippua laista ja määräyksistä sekä organisaation koosta, asemasta ja laillisesta asemasta. Myös sidosryhmien vaatimukset saattavat vaikuttaa asiaan. Auditoinnin sekä itsearviointin tulisi varmistaa, että:

- kaikki avaintuotteet ja -palvelut sekä niitä tukevat kriittiset toiminnot ja resurssit on tunnistettu sekä sisällytetty organisaation jatkuvuudenhallintastrategiaan
- organisaation jatkuvuudenhallintapolitiikka, -strategiat, -puitteet ja -suunnitelmat heijastavat organisaation itselleen asettamia tavoitteita
- organisaation jatkuvuudenhallinnan suorituskyky ja osaaminen ovat tehokkaalla tasolla ja tarkoitukseen sopivia sekä, että ne sallivat häiriötilanteen johtamisen, hallinnan, kontrolloinnin ja koordinoinnin
- organisaation jatkuvuudenhallinnan ratkaisut ovat tehokkaita, ajantasaisia ja tarkoitukseen sopivia sekä organisaatiota uhkaaviin riskeihin verrattuna riittävällä tasolla
- organisaation jatkuvuudenhallinnan ylläpito- ja harjoitusohjelmat on implementoitu tehokkaasti
- jatkuvuudenhallinnan strategioihin ja suunnitelmiin on yhdistetty kehitystoimenpiteet, jotka on havaittu harjoituksissa, häiriötilanteita kohdattaessa sekä ylläpito-ohjelman avulla

- organisaatiolla on jatkuva ohjelma jatkuvuudenhallinnan koulutukselle ja tietoisuuden lisäämiselle
- jatkuvuudenhallinnan toimenpiteet on kommunikoitu tehokkaasti oleelliselle henkilökunnalle ja että he ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa
- muutoksenhallintaprosessit ovat käytössä ja että ne toimivat tehokkaasti. (British Standards Institution 2006, 38.)

British Standards Institution (2006, 39.) mukaan organisaation jatkuvuudenhallinta tulee auditoida riippumattoman auditoijan toimesta olemassa olevien ja mahdollisten puutteiden havaitsemiseksi. Organisaation tulisi luoda, implementoida ja ylläpitää toimintamallia, jolla havaittuja puutteita käsitellään. Riippumattoman auditoinnin suorittajan tulee olla pätevä tehtäviinsä. Riippumattoman auditoinnin lisäksi organisaation tulee suorittaa jatkuvuudenhallinnan itsearviointia varmistaakseen, että sillä on vahva, tehokas ja tarkoitukseen sopiva jatkuvuudenhallinnan suorituskky ja osaaminen. Itsearviointi tuottaa kvalitatiivisen varmistuksen organisaation kyvystä palautua häiriötilanteesta. Itsearviointi tulee suorittaa organisaation tavoitteisiin verraten. Sen tulisi ottaa huomioon myös oleelliset standardit ja hyvät käytännöt.

### 3.3.6 Jatkuvuudenhallinnan jalkautus organisaation kulttuuriin

Jotta liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta voi menestyä, sen täytyy tulla osaksi organisaation toimintatapoja riippumatta sen koosta tai toimialasta. Rakentamalla, viestimällä ja jalkauttamalla jatkuvuudenhallinnan organisaatiokulttuurista varmistetaan sen tuleminen osaksi organisaation ydinarvoja ja tehokasta johtamista. Organisaatio, jossa on positiivinen jatkuvuudenhallinnan kulttuuri, pystyy kehittämään jatkuvuudenhallintaa tehokkaammin. Se luo luottamusta osakkeen omistajissa häiriöiden sietokykyä lisäämällä ja lisää liiketoiminnan joustavuutta ajan myötä varmistamalla, että jatkuvuudenhallinnan merkitys otetaan huomioon päätöksen teossa läpi organisaation. Lisäksi positiivisella jatkuvuudenhallinnan organisaatiokulttuurilla varustettu organisaatio pystyy minimoimaan häiriön todennäköisyyden ja vaikutukset paremmin. Jatkuvuudenhallinnan organisaatiokulttuurin kehitystä on tuettava johtajuudella, määrittämällä vastuut, lisäämällä tietoisuutta, kouluttamalla henkilöstöä ja harjoitussuunnitelmissa. (British Standards Institution 2006, 40.)

Organisaatiolla tulisi olla prosessi jatkuvuudenhallinnan tietoisuuden vaatimuksien tunnistamiseksi ja viestimiseksi organisaatiolle sekä viestinnän tehokkuuden arvioimiseksi. Jatkuvuudenhallinnan parissa työskentelevien henkilöiden tulisi hankkia jatkuvuudenhallintatietoa ulkoisista lähteistä, kuten pelastuslaitoksilta, viranomaisilta ja alan järjestöiltä. Organisaation tulisi luoda, kehittää ja ylläpitää tietoisuutta ylläpitämällä jatkuvaa jatkuvuudenhallinnan koulutus- ja tietoisuusohjelmaa henkilöstölle. Tämä ohjelma voisi sisältää jatkuvuudenhallin-

nan implementointia koskevan konsultaatioprosessin henkilöstön kanssa, jatkuvuudenhallinnan sisällyttäminen organisaation uutiskirjeisiin, tiedotuksiin, perehdytyksiin ja lehtiin sekä jatkuvuudenhallinnan sisällyttäminen internet- ja intranetsivuille. Lisäksi ohjelman tulisi sisältää sisäisistä ja ulkoisista häiriöistä oppimisen, jatkuvuudenhallinnan osana palaverikäytäntöjä, jatkuvuussuunnitelmien harjoittelua vaihtoehtoisissa paikoissa sekä toimipaikkavierailut eri yksiköihin ja alueille. Organisaatio voi myös laajentaa jatkuvuudenhallinnan tietoisuutta parantavan ohjelman tavarantoimittajiin ja osakkeenomistajiin. (British Standards Institution 2006, 40-41.)

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan standardin (British Standards Institution 2006, 41.) mukaan organisaatiolla tulisi olla jatkuvuudenhallinnan osaamisen kehittämisprosessi, jolla se pystyy tunnistamaan jatkuvuudenhallinnan koulutustarpeet ja toteuttamaan koulutuksen tarvittaville henkilöille. Organisaation tulee pystyä myös arvioimaan koulutuksen tehokkuutta. Koulutuksen tulisi sisältää jatkuvuudenhallinnan parissa työskentelevien henkilöiden osalta seuraavat asiat:

- jatkuvuudenhallintaohjelman hallinta
- liiketoiminnan haavoittuvuusanalyysin tekeminen
- jatkuvuussuunnitelman kehittäminen ja implementointi
- jatkuvuussuunnitelman harjoitusohjelman johtaminen
- riski- ja uhka-arviointi
- mediaviestintä.

Niiden henkilöiden, jotka eivät työskentele jatkuvuudenhallinnan parissa, tulisi saada koulutus heidän rooliensa mukaisten tehtävien suorittamiseen esimerkiksi häiriönhallinnan tai palautumisen osalta. Jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiustaitoja ja -osaamista pitää kehittää läpi organisaation käytännöllisellä koulutuksella, joka pitää sisällään harjoituksiin osallistumisen. (British Standards Institution 2006, 41.)

#### 4 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

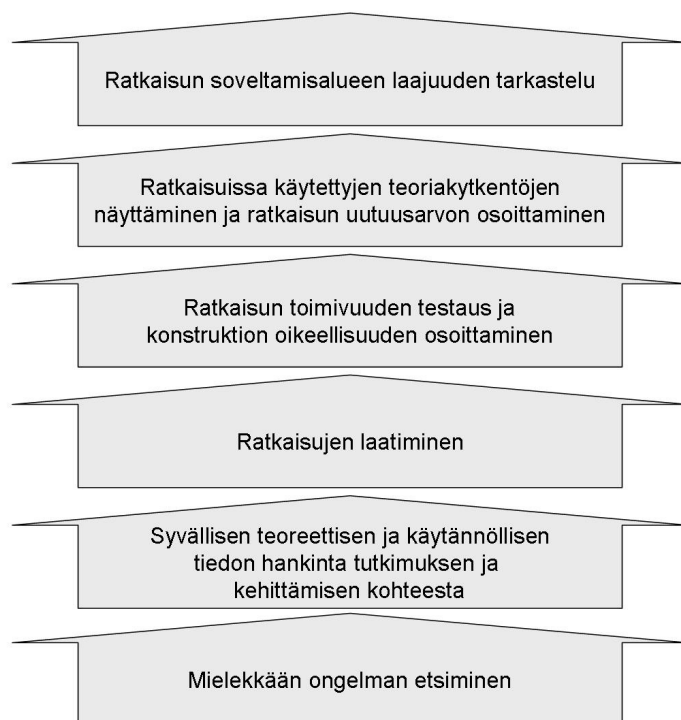
Hirsjärven ym. (2010, 191-192) mukaan aineistonkeruun perusmenetelmiä on olemassa neljää eri tyyppiä. Nämä ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä dokumenttien käyttö. Metsämuurosen (2001, 64) mukaan useammalla tutkimusmenetelmällä saatu tieto on varmempaa, kuin pelkästään yhdellä tutkimusmenetelmällä saatu tieto. Tätä menetelmää kutsutaan myös triangulaatioksi. Myös Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994, 44) mukaan tutkimusaineiston keräämisessä ja koostamisessa triangulaatio on merkittävä toimintatapa. He ovat määritelleet triangulaatioksi erilaisen ja eri tavoin kerätyn tiedon vastakkain asettamisen ja vertailun. Syrjälän ym. (1994, 48) mukaan triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta merkittävästi. Denzin (1988) mukaan on olemassa neljä erilaista triangulaatiota: monimetodi-

menetelmässä käytetään useita eri menetelmiä tiedon keräämiseen, monitutkija-menetelmässä käytetään useita tutkijoita tiedon kerääjinä, monidata-menetelmässä käytetään useita tiedonlähteitä ja moniteoria-menetelmässä käytetään tai luodaan kilpailevia teorioita. (Metsämuuronen 2001, 64.)

Tässä työssä tutkimustyyppiä valittiin konstruktiiivinen tutkimus ja siinä käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, joita olivat perehtyminen kirjallisuuslähteisiin, kuten standardeihin, kirjoihin, julkaisuihin ja opinnäytetöihin, sekä avoin haastattelu, jossa haastateltiin organisaation avainhenkilöitä. Seuraavissa kappaleissa on perehdytty tarkemmin käytettyihin menetelmiin ja konstruktiiiviseen tutkimukseen.

#### 4.1 Konstruktiiivinen tutkimus

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 65) mukaan konstruktiiivinen tutkimus soveltuu tutkimusotteeksi, jos kehittämistehtävänä on synnyttää konkreettinen suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa haetaan käytännönläheiseen ongelmaan ratkaisua uuden rakenteen avulla. Jotta uusi rakenne voidaan luoda, tarvitaan sen pohjalle teoreettinen tietoperusta sekä uutta tietoa, joka kerätään käytännöstä. Näin ollen konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää käytännön ongelmaan tietoperustaan pohjautuva ratkaisu, joka tuo toimintaan uutta tietoa. Konstruktiiivinen tutkimus on suunniteltua sekä käsitteellistä mallintamista, jossa myös malli toteutetaan ja testataan. Tässä tutkimuksellisessa lähestymistavassa korostuvat tutkimuksen toteuttajien ja työn tilaajien välinen vuorovaikutus sekä kommunikaatio. (Ojasalo ym. 2009, 65-66.)



Kuvio 10: Konstruktiivinen tutkimusprosessi (Ojasalo ym. 2009, 67)

Ojasalon ym. (2009, 67) sekä myös Yinin (2009, 2) mukaan ensimmäinen vaihe tutkimusprosessissa on aiheen valinta. Toinen tutkimusvaihe on tiedon kerääminen (Hirsjärvi ym. 2010, 63-64). Konstruktiivisessa tutkimusprosessissa erityisesti ratkaisujen laatiminen vaatii teoreettista perustelua. Koska konstruktiivinen tutkimus perustuu osittain uusiin ideoihin, on ideaa syytä testata, jotta varmistutaan sen toimivuudesta. Toimivuuden varmistaminen voidaan tehdä myös myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi tehdyt ratkaisuvaihtoehdot on esitettävä ja arvioitava sekä perusteltava unohtamatta ratkaisun soveltuvuuden arvioimista muualle. (Ojasalo ym. 2009, 67-68.)

Valitsin konstruktiivisen tutkimuksen opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska tässä opinnäytetyössä on tarkoitus luoda konkreettinen toimintamalli jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi, jonka teoreettisena tietoperustana toimii jatkuvuudenhallintastandardi BS 25999.

#### 4.2 Kirjallisen aineiston käyttö

Soinisen (1995, 51) mukaan kirjallisuuteen perehtyminen auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa aihealuetta kokonaisuutena. Myös Hirsjärven ym. (2010, 65) mukaan aihetta käsittelevä kirjallisuus tutustuttaa tutkijan ilmiöön sekä antaa käsitteet ja näkökulman aihealueeseen. Lisäksi tutkimusaihetta koskettavaan kirjallisuuteen ja tietoperustaan tutustuminen suuntaa ja ohjaa tutkijan tekemiä valintoja tutkimusprosessissa. Syrjälän ym. (1994, 125) mu-

kaan kirjallisen tutkimusaineiston tulkinta ei ole kertasuoritus, vaan tutkimuksen kokoava teoria syntyy hiljalleen aineistoa käsitellessä. Heidän mukaan teorian tulee antaa vaikuttaa aineiston tulkintaan. Hirsjärven ym. (2010, 189) mukaan jo olemassa oleva aineisto auttaa tutkijaa uusissa tutkimuksissa. Olemassa olevaa aineistoa voidaan käyttää täydentävänä materiaalina, vertailumateriaalina tai sitä voidaan analysoida uudelleen sovellettavaan kohteeseen. Aineiston käyttöön on kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti, sillä nykyaikana valmista materiaalia on paljon eikä lähteen luotettavuutta voida aina taata. Lähdekritiikki osana aineiston valintaa ja analysointia on oleellinen osa luotettavan tutkimuksen tekemistä. Tässä työssä kirjallisen aineiston käyttö on ollut välttämätöntä, jotta työn jatkuvuudenhallinnan tietoperusta on voitu kuvata ja, että sitä on voitu soveltaa toimintamallin luomiseksi.

#### 4.3 Haastattelu

Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mukaan haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista tietoa. Haastattelu on erityinen tiedonkeruumetodi, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mukaan haastattelun tarkoituksena on selvittää tarvittavia tietoja haastateltavalta suoraan. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on, että siinä on mahdollista muuttaa aineiston keruuta joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Haastattelu on tavallaan keskustelua, jota ohjaa haastattelija. Haastattelun avulla yritetään saada mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2010, 204 & 209.)

Hirsjärven ym. (2010, 208-209) mukaan haastattelun lajeja on kolme: strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä työssä päädyttiin käyttämään avointa haastattelua. Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita sekä käsityksiä keskustelun tavoin. Avoin haastattelu on usein aikaa vievää, eikä siinä ole kiinteää runkoa, vaan haastattelija ohjailee haastattelua tilanteen kehittymisen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 209.)

Avointa haastattelua päädyttiin käyttämään, koska olemassa olevan jatkuvuudenhallinnan tason selvittäminen on tällä tavoin helpointa eikä kaikkia tietoja ole saatavilla kirjallisessa muodossa. Haastattelun käyttöä tuki myös johdon ja muun organisaation sitoutuminen työhön ja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen, joka mahdollisti henkilöiden haastattelun ja saatavuuden tämän työn tarpeisiin. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina ja niitä toteutettiin osittain useissakin haastattelukierroksissa. Haastattelujen kestot vaihtelivat 15 minuutista tuntiin.



#### 4.4 Aineiston analysointi

Eskolan ja Suorannan (1998, 138) mukaan aineiston analyysin tarkoituksena on aineiston selkeyttäminen ja sen kautta uuden tiedon tuottaminen tutkittavaan asiayhteyteen. Grönforsin (1985, 145) mukaan aineiston analysoinnissa analyysi ja synteesi yhdistyvät siten, että analyysissä kerätty materiaali puretaan käsitteelliseksi palasiksi ja ne kootaan uudelleen yhteen synteessin avulla, jonka tuloksena muodostuvat johtopäätökset. Hirsjärvi ym. (2010, 221) ovat sitä mieltä, että tutkimusaineiston ja tiedon analysointi, tulkinta ja johtopäätökset ovat keskeisimpiä asioita tutkimuksessa, koska silloin tutkijalle selviää vastaus tutkimusongelmaan. Metsämuurosen (2001, 50-51) mukaan aineiston kerääminen sekä analysointi tapahtuvat usein osittain yhtäaikaaisesti ja lisäksi analysoinnissa tulee ottaa huomioon, että ennakkokäsitysten ei saa antaa vaikuttaa aineistoon eikä sen analysointiin. Analysoinnin tulisi olla objektiivista, eikä subjektiivista. Myös Soininen (1995, 122) korostaa aineiston analysoinnissa objektiivisuutta. Metsämuurosen (2005, 209) mukaan tutkijan tulee valita tutkimusaineistosta mukaan asioita, jotka ovat tutkimuksen tulosten kannalta tarpeellisia.

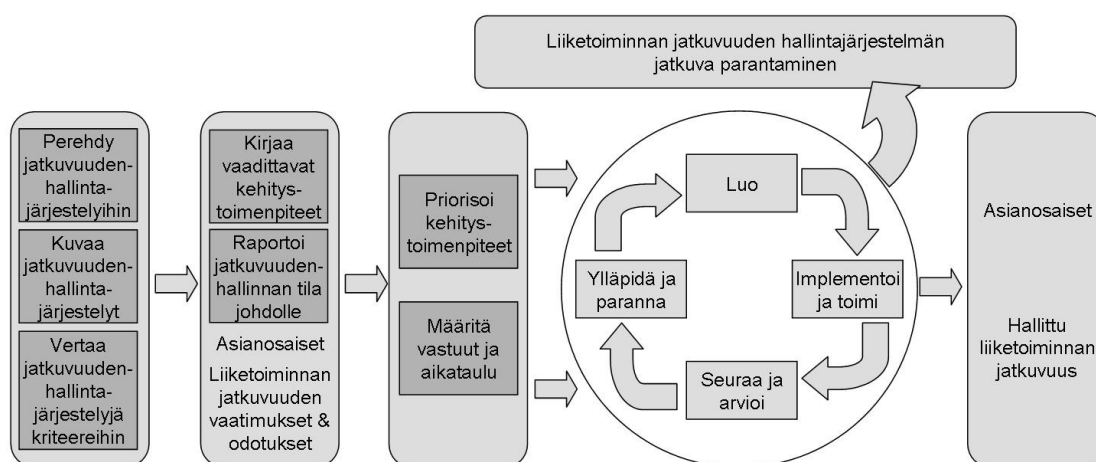
Hirsjärven ym. (2010, 229) mukaan pelkkä tulosten analysointi ei riitä. Jotta tutkimus olisi valmis, on analyysin tuloksia selitettävä ja tulkittava siten, että niistä tehdään johtopäätöksiä. Syrjälän ym. (1994, 46) mukaan tulkinta on prosessi, jossa tutkija tarkastelee aineistoaan ja sen antamia mahdollisuuksia verraten niitä omiin kokemuksiin ja aikaisempaan tietoperustaan oman ajattelun kautta. Tässä työssä hankittujen aineistojen analysoinnin tarkoituksena oli luoda tietoperustaa jatkuvuudenhallintaan, jatkuvuudenhallintajärjestelmän kehittämiseen sekä organisaation ominaispiirteisiin liittyen, jotta järkevä toimintamalli liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi voitiin luoda.

### 5 Toimintamalli jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi

Tässä luvussa kuvataan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi tehdyn toimintamallin sisältö. Toimintamalli pohjautuu jatkuvuudenhallinnan standardiin BS 25999. Toimintamallin ydin on työkalu, jonka avulla voi arvioida jatkuvuudenhallintajärjestelmän tason ja luoda kehittämissuunnitelman jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi tai parantamiseksi. Lisäksi työkalu sisältää jatkuvuudenhallinnan indeksin. Indeksillä tarkoitetaan yleisesti suhdelukua, joka kuvaa esim. arvon suhteellista muutosta tietyn ajan sisällä (Tilastokeskus 2012). Tässä työssä jatkuvuudenhallinnan indeksi kuvaa organisaation jatkuvuudenhallinnan kypsyttä eri osa-alueilla. Indeksillä luotiin toimintamalliin ensisijaisesti kohdeorganisaation tavoitteisiin perustuen, mutta myös Työturvallisuuskeskuksen (2012) mukaan mittaaminen on edellytys onnistuneelle turvallisuuden johtamiselle. Samoin Yritysturvallisuus EK Oy (2012) näkee mittarit yritysturvallisuuden perustana. Työkalu löytyy kokonaisuudessaan tämän työn liitteessä 1.

Ensimmäisessä vaiheessa on syytä perehtyä organisaation olemassa oleviin jatkuvuudenhallinnan järjestelyihin sekä organisaation toimintaan. Ilman perehtymistä olemassa oleviin järjestelyihin, on niitä vaikea arvioida. Tämä on osa organisaation ymmärtämistä, johon myös British Standards Institution (2006, 8) sekä The Institute of Risk Management (2011) viittaa. Perehtymisessä on syytä ottaa huomioon kaikki jatkuvuudenhallintajärjestelmän kriteerit, jotka on esitetty työkalussa. Perehtymisen yhteydessä jatkuvuudenhallinnan järjestelyt tulee kuvata. Kun järjestelyt on kuvattu ja kirjattu, on niitä verrattava jatkuvuudenhallintajärjestelmää käsitteleviin kriteereihin. Vertaamisen yhteydessä on kuvattava ne toimenpiteet, joilla jatkuvuudenhallintajärjestelmä saatetaan kriteereitä vastaavalle tasolle. Vertaamisen yhteydessä lasketaan myös jatkuvuudenhallinnan indeksi. Vaadittavat toimenpiteet kriteerien täyttämiseksi ja jatkuvuudenhallinnan indeksi on syytä raportoida johdolle, joka ottaa kantaa jatkuvuudenhallintajärjestelmään asettamalla liiketoiminnan jatkuvuudelle vaatimuksia ja odotuksia. Tässä vaiheessa organisaatiossa on tehtävä päätökset jatkuvuudenhallinnan tasosta ja laajuudesta, jota tavoitellaan sekä toiminnalle osoitettavista resursseista (British Standards Institution 2007, 9).

Leppäsen (2006, 127-128) mukaan riskienhallintatoimenpiteet on syytä luokitella, niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Samoin tässä toimintamallissa on syytä priorisoida kehitystoimenpiteet, jos niitä on paljon, sillä kaikkia kehitystoimenpiteitä ei aina voi eikä ole järkevää viedä eteenpäin kerralla. Priorisoinnin tulee tapahtua johdon asettamien vaatimusten ja odotusten mukaisesti linjassa organisaation muiden tavoitteiden kanssa. Näin jatkuvuudenhallinta tukee organisaation kilpailukykyä parantamalla toimintavalmiutta jatkuvuutta uhkaavissa tilanteissa. Lisäksi jokaiselle toimenpiteelle tulee määrittää vastuuhenkilö sekä tavoiteaikataulu. Jos priorisointia ei tehdä muuten, on aikataulun avulla myös mahdollista suorittaa priorisointia aikatauluttamalla tärkeimmät kehityskohteet tehtäväksi ensin. Tämän jälkeen toimintamalli noudattaa jatkuvuudenhallinnan standardin sovellettua PDCA-mallia. Toimintamalli on kuvattu seuraavassa kuvassa kokonaisuudessaan. (Yritysturvallisuus EK Oy 2011a.)



Kuvio 11: Toimintamalli jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi soveltaen jatkuvuudenhallinnan standardia

### 5.1 Jatkuvuudenhallintajärjestelmätyökalu

Toimintamallin käytön helpottamiseksi on tehty työkalu, jonka avulla voi kuvata jatkuvuudenhallinnan järjestelyt, verrata niitä jatkuvuudenhallintajärjestelmän kriteereihin, arvioida jatkuvuudenhallintajärjestelmän kypsyys jatkuvuudenhallinnan indeksin avulla sekä luoda kehittämissuunnitelman jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi tai parantamiseksi. Työkalu on toteutettu Microsoft Excelillä. Se on jaettu seitsemään eri sarakkeeseen otsikkotasolla. Työkalun otsikot ovat seuraavat:

- standardin kohta
- jatkuvuudenhallinnan kriteereitä käsittelevät kysymykset
- kuvaus organisaation jatkuvuudenhallinnan tasosta
- vaadittavat toimenpiteet kriteerien täyttämiseksi
- vastuuhenkilö
- aikataulu
- jatkuvuudenhallinnan indeksi.

Standardin kohta -otsikon alle on listattu ne jatkuvuudenhallinnan standardin BS 25999 numeroit kohdat, joihin kyseessä oleva jatkuvuudenhallinnan kriteeriä käsittelevä kysymys viittaa. Seuraavassa sarakkeessa on esitetty jatkuvuudenhallinnan standardin kriteerit, joita on yhteensä 151 kappaletta. Nämä kriteerit on muunnettu kysymysmuotoon. Kysymykset pitävät sisällään standardin vaatimukset. Jotta organisaatio täyttäisi standardin kriteerit täysin, on jokaiseen kysymykseen vastattava siten, että kysymyksen sisältämä kriteeri täyttyy. Vastaukset näihin kysymyksiin kirjataan seuraavaan sarakkeeseen, joka on otsikoitu ”kuvaus organisaation jatkuvuudenhallinnan tasosta”. Lähtökohtaisesti jokaiseen kysymykseen voi vastata

kyllä tai ei, mutta jos halutaan arvioida jatkuvuudenhallinnan tasoa aidosti, on sarakkeeseen syytä kirjata lyhyt kuvaus, miten kyseinen kohta on organisaatiossa järjestetty. Seuraavassa sarakkeessa verrataan standardin kriteerien ja organisaation jatkuvuudenhallinnan tasojen eroa siten, että siihen kirjataan organisaatiolta vaadittavat toimenpiteet, jotta jatkuvuudenhallinnan standardin vaatimukset täyttyisivät. Näistä toimenpiteistä saadaan muodostettua kehittämissuunnitelma jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi. Vastuuhenkilö sarakkeeseen kirjataan kustakin kehitystoimenpiteestä vastuussa oleva henkilö ja sitä seuraavaan sarakkeeseen aikataulu, jossa kehitystoimenpide on tarkoitus saattaa valmiiksi.

Viimeisessä sarakkeessa kirjataan jokaisen kysymyksen kohdalle 0 tai 1. Numero 0 tarkoittaa sitä, että organisaatio ei täytä vaatimuksia kyseisen kriteerin kohdalta. Numero 1 puolestaan tarkoittaa, että organisaatio täyttää kriteerit. Näiden numerointien perusteella työkaluun on rakennettu otsikko- ja väliotsikkoriveille kaavat, joiden avulla ohjelma laskee kunkin osan alueen jatkuvuudenhallinnan indeksin. Indeksi on esitetty prosentuaalisessa muodossa, jossa 100 % kuvastaa kriteerien täyttymistä kaikilta osin ja 0 % kuvastaa kriteerien täydellistä täyttämättä jäämistä. Indeksi on laskettu erikseen pienistäkin osakokonaisuuksista. Lisäksi indeksi on laskettu seuraavista isommista osakokonaisuuksista:

- jatkuvuudenhallinnan kokonaisindeksi, joka sisältää kaikkien kriteerien yhteenlasketun tuloksen
- jatkuvuudenhallinnan indeksi - 1. taso, joka sisältää pääotsikkotasolla seuraavat kokonaisuudet:
  - o jatkuvuudenhallintajärjestelmän suunnittelu
  - o jatkuvuudenhallintajärjestelmän implementointi ja toiminta
  - o jatkuvuudenhallintajärjestelmän seuranta ja arviointi
  - o jatkuvuudenhallintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen
- jatkuvuudenhallinnan indeksi - 2. taso, joka sisältää otsikkotasolla seuraavat kokonaisuudet:
  - o jatkuvuudenhallintajärjestelmän perustaminen ja hallinta
  - o jatkuvuudenhallinnan saattaminen osaksi organisaation kulttuuria
  - o jatkuvuudenhallintajärjestelmän dokumentointi ja asiakirjat
  - o organisaation ymmärtäminen
  - o liiketoiminnan jatkuvuusstrategia
  - o jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittäminen ja implementointi
  - o jatkuvuudenhallinnan harjoittelu, ylläpito ja arviointi
  - o sisäinen auditointi
  - o johdon katselmointi
  - o ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet
  - o jatkuva parantaminen.

Jatkuvuudenhallinnan 1. ja 2. tason indekseistä on lisäksi muodostettu erilliselle välilehdelle kaaviot, jotka osoittavat visuaalisesti osa-alueiden kypsyyden jatkuvuudenhallinnassa. Kaaviot on rakennettu säteittäisiksi kaavioiksi, jotka osoittavat selkeästi, mitkä osa-alueet ovat hyvällä tasolla ja mitkä kaipaavat parannusta. Mitä isompi alue säteittäisessä kaaviossa on väritetty harmaalla värillä, sitä paremmin kriteerit täyttyvät ja sitä paremmalla tasolla organisaation jatkuvuudenhallinta on. Jatkuvuudenhallinnan 1. tason indeksin kaavio on esitetty liitteessä 2 ja 2. tason indeksin kaavio on esitetty liitteessä 3.

## 6 Jatkuvuudenhallinnan toimintamallin testaaminen

Ojasalon ym. (2009, 67-68) mukaan konstrukttiivinen tutkimus perustuu osittain uusiin ideoihin ja siitä syystä ideaa pitää testata, jotta voidaan varmistua sen toimivuudesta. Jatkuvuudenhallinnan tason arvioimiseen luotua työkalua testattiin kohdeorganisaatiossa, jota kutsutaan nimellä Yritys X. Testaaminen suoritettiin keväällä 2012 yrityksen jatkuvuustyöryhmän jäsenten toimesta. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu Yritys X:n perustiedot sekä yhteenveto testaamisesta.

### 6.1 Kohdeorganisaatio - Yritys X

Yritys X on suomalainen yritys, joka kuuluu alansa johtavaan kansainväliseen konserniin. Konserni toimii useissa kymmenissä maissa ja sillä on kymmeniätuhansia toimipaikkoja maailmanlaajuisesti. Konsernin liikevaihto oli 2010 päättyneellä tilikaudella oli luokkaa 10-20 miljardia euroa ja konsernin palveluksessa oli satojatuhansia työntekijöitä. Yritys X:n palveluksessa Suomessa oli 2010 päättyneellä tilikaudella yli 2 000 työntekijää ja toimipaikkoja noin 400. Liikevaihto oli noin 150 miljoonaa euroa. Yrityksellä on ollut sertifioitua laatu- ja ympäristöjärjestelmät yli kymmenen vuotta. (Yritys X 2011.)

Yritys X tuottaa ja tarjoaa kokonaisvaltaisia tilapalveluja, joihin sisältyvät ravintola-, siivous-, aula-, kiinteistö-, kokous- ja tapahtumapalvelut sekä toimitilajohtaminen. Yritys tuottaa palveluja yrityksille, julkiselle hallinnolle sekä opetus- ja hoitoalalle. Ruokailupalvelut sisältävät henkilöstöravintoloita, koulujen, päiväkotien, palvelutalojen, hoitolaitosten sekä sairaaloiden ravintoloita sekä kahviloita. Lisäksi yritys toimii eräissä suurissa yleisötapahtumissa, pienissä juhlatilaisuuksissa sekä urheilu- ja kulttuurikohteissa ravintolapalvelujen tuottajana. Toimitilapalvelut sisältävät siivous-, aula- sekä toimistopalveluja, kuten postitus sekä puhelinvaihdopalveluja. Kiinteistöpalvelut sisältävät puolestaan seuraavia osa-kokonaisuuksia: kiinteistön hoito, tekninen huolto, tilanhallinta, ulkoalueiden hoito, ympäristön huolto, vartiointi sekä turvallisuustekniikka. (Yritys X 2011.)

## 6.2 Jatkuvuudenhallinnan järjestelyihin perehtyminen ja niiden kuvaaminen

Organisaation jatkuvuustyöryhmän ihmiset olivat perehtyneet jo aikaisemmin jatkuvuudenhallintajärjestelmään, koska he olivat olleet luomassa sitä. Tämän johdosta itse erillistä perehtymistä jatkuvuudenhallintajärjestelyihin ei tarvittu. Toki keskustelut ja haastattelut itse järjestelyiden kuvaamisen yhteydessä osoittivat sen, että kaikki jatkuvuudenhallintajärjestelmän osat eivät olleet kaikille täysin selkeitä, jonka johdosta keskusteluihin kului yllättävän paljon aikaa. Itse järjestelyiden kuvaamiseen käytetty aika oli ainoastaan pieni osa tähän käytetystä ajasta.

## 6.3 Jatkuvuudenhallintajärjestelyiden vertaaminen kriteereihin ja indeksin laskeminen

Kun organisaation olemassa olevia jatkuvuudenhallintajärjestelyjä verrattiin työkalussa lueteltuihin jatkuvuudenhallinnan standardin kriteereihin, saatiin niistä yhteensä 37 kehitystoimenpidettä. Jokaisen kehitystoimenpiteen rivin indeksi-sarakkeeseen merkittiin numero 0. Puolestaan niihin kohtiin, joissa kriteerit täyttyivät, merkittiin numero 1. Näin saatiin tarvittava tieto indeksin laskemiseen.

Jatkuvuudenhallinnan kokonaisindeksiksi muodostui 71 %. Jatkuvuudenhallinnan 1. tason indeksiksi muodostui liitteessä 2 esitetty kaavio, jossa osa-alueiden indeksit olivat seuraavat:

- jatkuvuudenhallintajärjestelmän suunnittelu 71 %
- jatkuvuudenhallintajärjestelmän implementointi ja toiminta 93 %
- jatkuvuudenhallintajärjestelmän seuranta ja arviointi 26 %
- jatkuvuudenhallintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen 95 %.

Jatkuvuudenhallinnan 2. tason indeksi on esitetty liitteessä 3 ja sen osa-alueet saivat seuraavat tulokset:

- jatkuvuudenhallintajärjestelmän perustaminen ja hallinta 59 %
- jatkuvuudenhallinnan saattaminen osaksi organisaation kulttuuria 0 %
- jatkuvuudenhallintajärjestelmän dokumentointi ja asiakirjat 91 %
- organisaation ymmärtäminen 100 %
- liiketoiminnan jatkuvuusstrategia 100 %
- jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittäminen ja implementointi 89 %
- jatkuvuudenhallinnan harjoittelu, ylläpito ja arviointi 85 %
- sisäinen auditointi 71 %
- johdon katselmointi 6 %
- ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet 100 %
- jatkuva parantaminen 0 %.

Kokonaisuudessaan järjestelyihin perehtyminen, niistä keskustelu, niiden kuvaaminen ja vertaaminen jatkuvuudenhallinnan kriteereihin, vaadittujen kehitystoimenpiteiden kirjaaminen sekä indeksin laskeminen vei aikaa työryhmältä noin 6 tuntia.

#### 6.4 Jatkuvuudenhallinnan indeksin ja kehitystoimenpiteiden raportointi johdolle

Jatkuvuudenhallinnan indeksi raportoitiin yrityksen johdon edustajalle työkalun indeksikaavioilla. Tämän lisäksi työkalusta oli listattu kaikki vaadittavat toimenpiteet johdon nähtäväksi. Johdon edustaja katselmoi tulokset keskusteluineen 30 minuutissa. Kehitystoimenpiteiden ja indeksin pohjalta johto teki päätöksen kehitettävistä osa-alueista sekä välittömästi toteutettavista kehitystoimenpiteistä.

#### 6.5 Kehitystoimenpiteiden priorisointi ja kehityssuunnitelman laatiminen

Kehitystoimenpiteiden priorisointi tapahtui johdon päätösten pohjalta. Ensimmäisinä kehitystoimenpiteinä päätettiin toteuttaa ne toimenpiteet, jotka tukevat parhaiten ja nopeimmalla aikataululla liiketoiminnan jatkuvuutta. Ne toimenpiteet, jotka tukevat liiketoiminnan jatkuvuutta vasta pidemmällä aikavälillä päätettiin toteuttaa näiden toimenpiteiden jälkeen. Toimenpiteiden toteutusaikataulu kirjattiin työkaluun ja jokaiselle kehitystoimenpiteelle määriteltiin vastuuhenkilö tai henkilöt. Näistä toimenpiteistä muodostui kehityssuunnitelma jatkuvuudenhallintastandardin BS 25999 kriteerien täyttämiseksi.

#### 6.6 Arviointi toimintamallin ja työkalun toimivuudesta

Itse toimintamallia ja työkalua on ehditty testata vasta siihen vaiheeseen, jossa suunnitelma jatkuvuudenhallintajärjestelmän kehittämiseksi on laadittu. Seuraavassa vaiheessa alkaa PDCA-mallin mukaisesti toimenpiteiden eteenpäin vieminen. Toisaalta itse toimintamalli onkin suunniteltu juuri tuohon tarkoitukseen, että sen avulla voi luoda selkeän ja konkreettisen suunnitelman jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi.

Testauksen aikana toimintamallista ja työkalusta tehtiin ja kirjattiin seuraavia positiivisia huomioita:

- Työkalun käyttäminen on helppoa ja sen rakenne etenee loogisessa järjestyksessä.
- Työkalun kokonaisvaltainen täyttäminen ei vie kauan aikaa.
- Kehitystoimenpiteet on helposti osoitettavissa vertaamalla jatkuvuudenhallinnan olemassa olevia järjestelyjä suoraan vaadittuun kriteeriin.
- Jatkuvuudenhallinnan indeksi on erittäin selkeä ja indeksin kaaviot antavat visuaalisen ja helposti havainnoitavan kuvan jatkuvuudenhallinnan kypsyystilasta.
- Indeksi osoittaa selkeästi kehitystä vaativat osa-alueet.

- Raportointi indeksin avulla johdolle on helppoa.
- Indeksien avulla voidaan mitata jatkuvuudenhallinnan kehitystä helposti.
- Standardin kohtien listaaminen kunkin kysymyksen kohdalle helpottaa epäselvien asioiden yhteydessä asian selvittämistä alkuperäisestä standardista. Toisaalta tällöin apuun tarvitaan itse standardi, joka ei ole työkalun tarkoitus.
- Toimintamallin perustuessa standardiin on jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomisen yhteydessä kartoitettava muiden toimintajärjestelmien, kuten laatu- ja ympäristöjärjestelmien toiminnot, jotta päällekkäisiä toimintoja ei muodostu näiden osalta. Lähtökohtaisesti nämä toimintajärjestelmät pohjautuvat samaan malliin tämän johdosta niiden yhdistäminen ei ole vaikeaa. (Jatkuvuustyöryhmä 2012.)

Työkalun testauksen yhteydessä havaittiin myös työkalun jatkokehittämisen kannalta tärkeitä asioita, joita olivat:

- Jokaisen täytettävän sarakkeen otsikkoon tulisi kirjata ohje kyseessä olevan sarakkeen täyttämisestä. Tämä olisi hyvä tehdä kommenttina otsikko-soluun. Tämä toimenpide tehdään työkaluun vielä touko-kesäkuun aikana 2012.
- Osa kysymyksistä koettiin vaikeiksi ymmärtää ja niihin kaivattiin selkeyttävää kuvausta kriteeristä. Tämän palautteen perusteella osa kysymyksistä muokattiin helpommin ymmärrettäviksi jo testauksen aikana. Jatkokehitystoimenpiteenä työkalun kysymysten soluihin lisätään kommenttina standardin kyseessä olevaa kohtaa käsittelevä teksti alkuperäisessä muodossaan.
- Indeksi-sarake olisi hyvä toteuttaa ”alas veto -valikolla”, jossa on pakotettuna kaksi vaihtoehtoa kyllä tai ei. Näiden pohjalta kaavat voisi rakentaa uusiksi ehtolausekkeilla. Tämä estäisi väärin numeroiden syöttövirheet indeksi-sarakkeeseen. Tällä hetkellä, jos sarakkeeseen syöttää esim. numeron kaksi, ei kaava anna oikeaa tulosta indeksistä. Toisaalta ryhmän mielestä näiden virheiden havainnointi työkalusta on kuitenkin helppoa.
- Indeksien voisi tehdä myös pienemmistä osa-alueista kaavio-muotoon. Tämä antaisi laajemmat mahdollisuudet pientenkin osa-alueiden visuaaliseen esittämiseen. Tämä toimenpide olisi helppo toteuttaa, mutta toisaalta ryhmä oli myös sitä mieltä, että yrityksen johdolle esitettävät asiat tulee olla riittävän tiiviissä muodossa, jolloin puolestaan kokonais-, 1. ja 2. tason indeksit riittävät erinomaisesti. (Jatkuvuustyöryhmä 2012.)

Itse työkalu koettiin kokonaisuudessaan erittäin hyväksi ja toimivaksi käyttötarkoitukseensa. Sen avulla on helppo arvioida jatkuvuudenhallinnan tila, osoittaa kehityskohteet sekä laskea jatkuvuudenhallinnan indeksi.



## 7 Työn arviointi ja tavoitteiden saavuttaminen

Hirsjärven ym. (2010, 77-80) mukaan hyvän aiheen kriteerejä ovat aiheen henkilökohtainen kiinnostavuus, sopivuus kyseessä olevalle tieteenalalle, aiheen yhteiskunnallinen merkitys, aiheen opettavuus tutkijalle, sopivan ohjaajan löytyminen, työn toteutettavuus kohtuullisessa ajassa, tiedon saatavuus aiheesta, toteutusmahdollisuus sekä omien kokemusten ja osaamisen esille pääseminen. Edellä esitettyjen kriteerien pohjalta aiheen valinta on onnistunut. Aihe on ollut tutkijalle henkilökohtaisesti kiinnostava, koska se on osa hänen työtehtäviään ja vastuualuettaan. Jatkuvuudenhallinta opinnäytetyön aiheena on myös ollut opinnäytetyön tekijälle opettava prosessi, jossa on päässyt syventymään jatkuvuudenhallintaan erittäin yksityiskohtaisesti. Myös sopivan opinnäytetyön ohjaajan löytyminen on osaltaan tukenut onnistunutta aiheen valintaan, sillä ohjaajana toiminut Harri Koskenranta, on kokenut asiantuntija jatkuvuudenhallinnassa ja sen opettamisessa. Työ olisi ollut mahdollista toteuttaa lyhyessäkin ajassa, mutta lopulta työn tekeminen kesti noin kaksi vuotta kirjoitusprosesseineen. Toki tämän prosessin pitkittyminen osaltaan vaikutti myös tehdyn työn jalostumiseen hiljalleen yhä paremmaksi, sillä näin myös työn tekemisen aikana oli jaksoja, jolloin opinnäytetystä otettiin etäisyyttä. Tämä auttoi havaitsemaan tarpeellisia kehityskohteita, joita vietiin työn aikana jo eteenpäin.

Jatkuvuudenhallinnasta on saatavilla hyvin tietoa englanninkielellä. Suomalaista tutkimusta ja kirjallisuutta jatkuvuudenhallinnasta on suhteellisen vähän ja se keskittyy lähinnä riskienhallintaan ja valmiussuunnitteluun. Suomenkielellä aiheesta on tehty muutama opinnäytetyö ja tutkielma. Opinnäytetyön pääkirjallisuuslähteenä on toiminut British Standards Institutionin jatkuvuudenhallintastandardi BS 25999. Standardia voidaan pitää yhtenä jatkuvuudenhallinnan kulmakivenä, joten sen luotettavuutta voidaan pitää hyvällä tasolla. Standardin lisäksi työssä on käytetty myös muuta alan kirjallisuutta tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Jatkuvuudenhallintaa käsittelevä kirjallisuus oli pääsääntöisesti hyvin samansisältöistä standardin kanssa ja tämän vuoksi triangulaatio tietoperustan osalta oli helppo toteuttaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimintamalli liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi soveltaen liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan standardia BS 25999. Lisäksi Yritys X:n johto asetti myös erillisiä tavoitteita, joita olivat, että toimintamallin tulee olla helppokäyttöinen, selkeä ja sen avulla voi helposti luoda suunnitelman jatkuvuudenhallintajärjestelmän laatimiseksi tai kehittämiseksi. Lisäksi toisena tavoitteena oli, että sen avulla voi osoittaa organisaation kypsyyden jatkuvuudenhallinnassa. Tavoitteiden saavuttamisen osalta voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tuloksena on onnistuttu luomaan toimintamalli ja sitä hyvin tukeva työkalun, joiden avulla voi luoda jatkuvuudenhallinnan standardin mukaisen jatkuvuudenhallintajärjestelmän ja siihen tähtäävän kehityssuunnitelman. Toimintamalli on luotu helppokäyttöiseksi ja selkeäksi työkalun avulla. Lisäksi se sisältää mittariston

jatkuvuudenhallinnan kypsyiden osoittamiseksi. Näiltä osin voidaan siis todeta, että tavoitteet ovat täyttyneet hyvin. Testauksen yhteydessä havaittiin toki kehityskohteita, joiden avulla työkalusta saisi vielä paremman. Nämä kehityskohteet otetaan työnalle seuraavassa vaiheessa.

Luotu toimintamalli on sellaisenaan sovellettavissa mihin tahansa organisaatioon, vaikka se luotiin erityisesti Yritys X:n tarpeisiin. Opinnäytetyö käsittelee liiketoiminnan jatkuvuutta, jos otsikko ja tekstisisällöt muutettaisiin tältä osin käsittelemään toiminnan jatkuvuutta, ottaisi se huomioon myös ne organisaatiot, jotka eivät harjoita liiketoimintaa, kuten esimerkiksi kunnalliset organisaatiot sekä yhdistykset.

Laajemmassa mittakaavassa tämän työn tuloksia voi käyttää hyväkseen myös muiden vastaavien toimintamallien ja työkalujen luomisessa. Myös jatkuvuudenhallintaa koskeviin lopputöihin voi tästä opinnäytetyöstä saada hyvää tietoperustaa jatkuvuudenhallintajärjestelmästä. Seuraava vaihe tämän työn jatkeeksi voisi olla tähän toimintamalliin liitettävien lisätyökalujen laadinta, kuten riskienarvioinnin ja liiketoiminnan vaikutusanalyysin, koska niille henkilöille, joille jatkuvuudenhallinta on aiheena vieras, saattaa näiden työkalujen laadinta oman organisaation käyttöön olla haastavaa.

## 8 Yhteenveto

Liiketoiminnan jatkuvuus on tullut osaksi organisaatioiden toimintaa pysyvästi. Oikeastaan se on ollut osana kaikkien organisaatioiden päivittäistä toimintaa, kun he ovat omilla tahoillaan suunnitelleet toimintaansa siten, että se toimii, kuten sen on tarkoituskin. Jatkuvuudenhallintahan on yksinkertaisimmillaan sitä, että organisaatiot varmistavat, että heillä on kaikki tarvittavat resurssit paikoillaan, kuten henkilöstö, raaka-aineet, toimitilat, tekniikka jne. Jokainen organisaatio tekee sitä päivittäin ja se on osa normaalia toimintaa. Kuitenkin, kun alamme puhumaan järjestelmällisestä jatkuvuudenhallinnasta, jatkuvuussuunnitelmista, liiketoiminnan vaikutusanalyysistä ja sen lisäksi jatkuvuudenhallintajärjestelmästä kaikkine vaatimuksineen, on se usealle organisaatiolle vierasta aihealuetta.

Tämä opinnäytetyö osaltaan on luotu helpottamaan organisaatioita lähestymään jatkuvuudenhallintajärjestelmää ja tekemään konkreettisen suunnitelman jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi ja käyttöön ottamiseksi. Tämän opinnäytetyön tuloksena tehty toimintamalli ei kuitenkaan ota kantaa siihen, millaisen jatkuvuudenhallintakokonaisuuden kukin organisaatio päätyy toteuttamaan. Esimerkiksi millaisia ovat jatkuvuudenhallinnan tavoitteet, onko heillä esimerkiksi yksi jatkuvuussuunnitelma, joka kattaa kaiken, vai onko heillä päätason suunnitelma ja pienempiä suunnitelmia tai millaiset riskienhallintamenetelmät organisaatio ottaa käyttöönsä arvioidessaan liiketoiminnan jatkuvuuteen kohdistuvia riskejä. Ne pää-

tökset joutuu jokainen organisaatio tekemään itse omalta osaltaan. Se voidaan kuitenkin varmuudella sanoa, että liiketoiminnan jatkuvuus on elinehto jokaiselle organisaatiolle ja sitä tulee suojella riittävällä tasolla.

## Lähteet

- ASIS International. 2004. Business Continuity Guideline: A Practical Approach for Emergency Preparedness, Crisis Management, and Disaster Recovery.
- Barnes, J. C. 2001. A Guide to Business Continuity Planning. Chichester: John Wiley & Sons.
- Berg, K-E., 1993. Yrityksen riskinhallinta. 2. painos. Jyväskylä: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.
- British Standards Institution. 2006. BS 25999-1:2006 Business continuity management - Part 1: Code of practice. British standards.
- British Standards Institution. 2007. BS 25999-2:2007 Business continuity management - Part 2: Specification. British standards.
- Denzin, N. 1988. Triangulation. Teoksessa Keesee, J. (toim.) Educational research, methodology and measurement. 1988. An International Handbook. 511-513.
- Doswell, B. 2000. A Guide to Business Continuity Management. Perpetuity Press: Leicester.
- Elliott, D., Swartz, E. & Herbane, B. 2002. Business Continuity Management. A Crisis management approach. Routledge: London & New York.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Euroopan työterveys ja työturvallisuusvirasto. 2012. Turvallisuusjohtaminen. Viitattu 13.3.2012. [http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/turvallisuus/johtaminen.stm](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/turvallisuus/johtaminen.stm)
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. 15.-16. painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huoltovarmuuskeskus. 2009. Toiminnan jatkuvuuden hallinta. Tulostettu 13.3.2011. <http://www.huoltovarmuus.fi/mediabank/206.pdf>
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.
- International Organisation for Standardization. 2008. ISO 9001:2008 Quality Management Systems.
- International Organisation for Standardization. 2009a. ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary.
- International Organisation for Standardization. 2009b. ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines.
- Kyrölä, T. 2010. Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi. Lisensiaatintutkimus. Aalto-Print.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.
- Meredith, W. 1999. Business impact analysis. Teoksessa Hiles, A. & Barnes, P. (toim.) The Definitive Handbook of Business Continuity Management. Chichester: John Wiley.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. painos. Viro: Methelp.

Moeller, R. 2007. COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework. Hoboken: Wiley.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Silverman, D. 1994. Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction. 2. painos. Lontoo: Sage.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama Oy.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirayhtymä Oy.

The Institute of Risk Management. 2011. What is risk management? Viitattu 14.2.2011. <http://theirm.org/aboutheirm/ABwhatism.htm>

Tilastokeskus. 2012. Indeks. Viitattu 8.5.2012. <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/indeksi.html>

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työturvallisuuden mittaaminen. Viitattu 8.5.2012. [http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu\\_tyopaikalla/tyoturvallisuuden\\_mittaaminen](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/tyoturvallisuuden_mittaaminen)

Yin, R. 2009. Case study research: designs and methods. 4. painos. Los Angeles: Sage.

Yritys X. 2011a. Yritys X:n internetsivut.

Yritysturvallisuus EK Oy. 2011a. Yritysturvallisuuden osa-alueet ja niiden keskeinen sisältö. Viitattu 15.3.2011. [http://ek2.ek.fi/ytnk08/extranet/liitteet/Extra\\_etusivu\\_nosto/Yritysturvallisuus/yritysturvallisuus\\_liite\\_1.php](http://ek2.ek.fi/ytnk08/extranet/liitteet/Extra_etusivu_nosto/Yritysturvallisuus/yritysturvallisuus_liite_1.php)

Yritysturvallisuus EK Oy. 2011b. Yritysturvallisuus. Viitattu 15.3.2011. <http://ek2.ek.fi/ytnk08/fi/yritysturvallisuus.php>

Yritysturvallisuus EK Oy. 2012. Yritysturvallisuuden perusteet. Tulostettu 14.4.2012. [http://ek2.ek.fi/ytnk08/extranet/liitteet/Extra\\_etusivu\\_nosto/Yritysturvallisuus/yritysturvallisuus.php](http://ek2.ek.fi/ytnk08/extranet/liitteet/Extra_etusivu_nosto/Yritysturvallisuus/yritysturvallisuus.php)

## JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Jatkuvuustyöryhmä. 27.4.2012. Yritys X. Jatkuvuustyöryhmän jäsenten haastattelut. 23.-27.4.2012. Helsinki.

## VIRALLISLÄHTEET

Osakeyhtiölaki 624/2006.

## Kuviot

Kuvio 1: Riskin kaava .....	12
Kuvio 2: PDCA-malli (International Organisation for Standardizationin 2008 & British Standards Institution 2007, 2) .....	14
Kuvio 3: PDCA-malli sovellettuna liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän prosesseihin. (British Standards Institution 2007, 2) .....	15
Kuvio 4: Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaiheet (British Standards Institution 2006, 9) .....	16
Kuvio 5: Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan vaiheet (Elliott ym. 2002, 49, 55, 112, 146) .....	17
Kuvio 6: Riskienhallintatoimenpiteiden ja kustannusten suhde. (Berg 1993, 54 & Leppänen 2006, 164) .....	22
Kuvio 7: Jatkuvuudenhallinnan toimenpiteiden ja kustannusten suhde (Barnes 2001, 92) .....	23
Kuvio 8: Häiriötilanteen aikajana (British Standards Institution 2006, 27) .....	27
Kuvio 9: Varautumisen vaikutus toiminnan tasoon ja palautumiseen. (Huoltovarmuuskeskus 2009, 2) .....	28
Kuvio 10: Konstruktiivinen tutkimusprosessi (Ojasalo ym. 2009, 67) .....	39
Kuvio 11: Toimintamalli jatkuvuudenhallintajärjestelmän luomiseksi soveltaen jatkuvuudenhallinnan standardia .....	43

**Taulukot**

Taulukko 1: Jatkuvuudenhallinnan strategioiden harjoitusten tyypit ja menetelmät. (British Standards Institution 2006, 37) .....	34
---	----

**Liitteet**

Liite 1	Nykytila-analyysi organisaation jatkuvuudenhallinnan tilasta
Liite 2	Jatkuvuudenhallinnan indeksi - 1. taso
Liite 3	Jatkuvuudenhallinnan indeksi - 2. taso



Nykytila-analyysi organisaation jatkuvuudenhallinnan tilasta

STAN- DARDIN KOHTA	JATKUVUUDENHALLINNAN KRITEREITÄ KÄSITTELEVÄT KYSYMYKSET	KUVAUS ORGANISAATION JATKUVUUDENHALLINNAN TASOSTA	VAADITTAVAT TOIMENPITEET KRITEERIEN TÄYTTÄMISEKSI	VASTUU- HENKIÖ	AIKA- TAU- LU	JATKU- VUU- DEN- HALLIN- NAN INDEKSI
3	<b>Jatkuvuudenhallintajärjestelmän suunnittelu</b>					<b>71 %</b>
3.1	<b>Yleistä</b>					
	Organisaation pitää kehittää, implementoida, ylläpitää ja jatkuvasti parantaa dokumentoitua jatkuvuudenhallintajärjestelmää kohtien 3.2-3.4 mukaisesti.					
3.2	<b>Jatkuvuudenhallintajärjestelmän perustaminen ja hallinta</b>					<b>59 %</b>
3.2.1	<b>Jatkuvuudenhallintajärjestelmän laajuus ja tavoitteet</b>					<b>71 %</b>
3.2.1.1	Onko organisaatio määritellyt jatkuvuudenhallintajärjestelmän laajuuden ja asetettanut liiketoiminnan jatkuvuuden tavoitteet?	Organisaatio on määritellyt jatkuvuudenhallintajärjestelmän laajuuden ja sille on asetettu tavoitteet.	-			1
	Onko organisaatio määrittänyt vaatimukset liiketoiminnan jatkuvuudelle?	Organisaatiossa on määritelty vaatimukset liiketoiminnan jatkuvuudelle.	-			1
	Onko organisaatio määrittänyt jatkuvuudenhallinnan organisatoriset tavoitteet ja velvollisuudet?	Organisaatiossa on määritelty jatkuvuudenhallintaan liittyvät organisatoriset velvollisuudet, mutta tavoitteita ei ole määritelty.	Organisatoristen tavoitteiden määrittely.	Johtoryhmä		0
	Onko organisaatio määrittänyt hyväksyttävän riskitason?	Organisaatio ei ole määrittänyt hyväksyttävää riskitasoa.	Hyväksyttävän riskitason määrittäminen.	Johtoryhmä		0
	Onko organisaatio määrittänyt sen lakisääteiset, muihin määräyksiin & sopimuksiin perustuvat velvoitteet?	Organisaatiolla on määriteltynä sen jatkuvuudenhallintaan liittyvät velvoitteet, jotka johtuvat palvelusopimuksista. Nämä velvoitteet on kirjattu toimipaikkatason jatkuvuussuunnitelmiin. Myös lainsäädännöstä aiheutuvat velvoitteet ovat tiedossa.	-			1
	Onko organisaatio määrittänyt sen keskeisten sidosryhmien intressit?	Organisaatiolla on määriteltynä sidosryhmien intressit, jotka perustuvat sopimuksiin ja palvelujen toimittamiseen.	-			1

3.2.1.2	Onko organisaatio tunnistanut avaintuotteet ja -palvelut, jotka ovat jatkuvuuden hallintajärjestelmän piirissä?	Organisaatio on tunnistanut avaintuotteet ja -palvelut läpikäymällä prosessikartan sekä tekemällä liiketoiminnan vaikutusanalyysin.	-			1
3.2.2	<b>Jatkuvuudenhallinnan politiikka</b>					<b>83 %</b>
3.2.2.1	Onko organisaation ylin johto luonut ja osoittanut sitoumuksensa jatkuvuuden hallinnan politiikkaan?	Organisaatiolla on olemassa turvallisuuspolitiikka, joka sisältää jatkuvuudenhallintaan liittyviä asioita.	-			1
3.2.2.2	Sisältääkö tai viitataan jatkuvuuden hallinnanpolitiikassa jatkuvuudenhallinnan tavoitteisiin?	Turvallisuuspolitiikka ei sisällä konkreettisia tavoitteita, mutta se sisältää turvallisuustoiminnan päämäärät.	-			1
	Sisältääkö tai viitataan jatkuvuuden hallinnan politiikassa jatkuvuudenhallinnan laajuuteen, sisältäen rajoitukset sekä poissulkemiset?	Turvallisuuspolitiikka ei sisällä eikä siinä viitata jatkuvuudenhallinnan laajuuteen.	Turvallisuuspolitiikkaan tulee sisällyttää vähintään viite jatkuvuudenhallinnan laajuudesta.	Johtoryhmä & turvallisuus-päällikkö		0
3.2.2.3	Onko jatkuvuudenhallinnan politiikka johdon hyväksymä?	Johto hyväksyy politiikan vuosittain.	-			1
	Onko jatkuvuudenhallinnan politiikka viestitty koko organisaatiolle?	Politiikka on viestitty koko organisaatiolle ja se on julkaistu internetsivuilla.	-			1
	Onko jatkuvuudenhallinnan politiikka katselmoitu säännöllisin aikavälein tai kun merkittäviä muutoksia tapahtuu?	Johto katselmoi politiikan vähintään kerran vuodessa.	-			1
3.2.3	<b>Jatkuvuudenhallinnan resurssit</b>					<b>75 %</b>
3.2.3.1	Onko jatkuvuudenhallintajärjestelmälle osoitettu riittävät resurssit?	Jatkuvuudenhallinnalle on osoitettu jatkuvuustyöryhmä, joka vastaa jatkuvuussuunnitelman ylläpitämisestä. Turvallisuus-päällikkö koordinoi jatkuvuudenhallintaan liittyvää kokonaisuutta. Lisäksi organisaatiolla on kriisinhallintajohtoryhmä, joka vastaa kriisitilannejohtamisesta sekä yrityksen valmiudesta kohdata yritystason kriisi.	-			1
3.2.3.2	Onko organisaatio määritellyt ja dokumentoinut roolit, vastuut, osaamisen ja toimintavaltuudet?	Organisaatiolla on delegation plan, jossa määritellään vastuut ja toimintavaltuudet. Jatkuvuudenhallinnan roolit on määritelty yritys- ja toimipaikkatason jatkuvuussuunnitelmissa. Organisaatio ei ole määrittänyt henkilöiltä vaadittavaa jatkuvuudenhallinnan osaamistasoa.	Vaadittujen osaamistasojen määrittely jatkuvuudenhallinnasta vastaavien henkilöiden osalta.	Turvallisuus-päällikkö		0
3.2.3.3	Onko ylin johto nimittänyt jatkuvuuden hallinnan politiikan implementoinnista vastaavan henkilön?	Jatkuvuudenhallinnan politiikan implementoinnista vastaa turvallisuus-päällikkö.	-			1

## 3.2.4

Onko ylin johto nimittänyt jatkuvuudenhallintajärjestelmän implementoinnista ja ylläpidosta vastaavan henkilön/-t?	Jatkuvuudenhallintajärjestelmän implementoinnista ja ylläpidosta vastaan turvallisuus-päällikkö.	-			1
<b>Jatkuvuudenhallinnasta vastaavien henkilöiden osaaminen</b>					<b>0 %</b>
Organisaatiolla on oltava toimintamenettely jatkuvuudenhallinnasta vastaavien henkilöiden osaamisen varmistamiseksi.					
Onko organisaatio määritellyt henkilöiltä vaadittavat osaamistasot?	Henkilöiltä vaadittavia jatkuvuudenhallinnan osaamistasoja ei ole määritetty.	Vaadittujen osaamistasojen määrittely jatkuvuudenhallinnasta vastaavien henkilöiden osalta.	Turvallisuus-päällikkö		0
Onko organisaatio suorittanut jatkuvuudenhallinnan koulutustarpeiden analyysin?	Analyysia koulutustarpeista ei ole tehty.	Koulutustarpeiden määrittely.	Koulutusorganisaatio		0
Onko organisaatiolla jatkuvuudenhallinnan koulutusohjelma?	Jatkuvuudenhallinnan koulutusohjelmaa ei ole.	Koulutusohjelman kehittäminen.	Koulutusorganisaatio & turvallisuus-päällikkö		0
Onko organisaatiolla keino, jolla varmistetaan vaaditun jatkuvuudenhallinnan osaamistason saavuttaminen?	Osaamistason saavuttamista ei varmisteta.	Koulutusten yhteyteen laaditaan testi, jolla varistetaan osaamistaso.	Koulutusorganisaatio & turvallisuus-päällikkö		0
Ylläpitääkö organisaatio koulutusrekisteriä henkilöiden pätevyyksistä, koulutuksista, osaamisesta & kokemuksesta?	Jatkuvuudenhallinnan osaamisesta ei ole koulutusrekisteriä.	Jatkuvuudenhallinnan koulutusrekisterin perustaminen tai jatkuvuudenhallinnan tietojen sisällyttäminen muuhun koulutusrekisteriin.	Koulutusorganisaatio		0

## 3.3

<b>Jatkuvuudenhallinnan saattaminen osaksi organisaation kulttuuria</b>					<b>0 %</b>
Onko organisaatiolla awareness-ohjelma, jolla nostetaan, parannetaan ja ylläpidetään koko henkilöstön jatkuvuudenhallinnan tietoisuutta?	Awareness-ohjelmaa ei ole.	Awareness-ohjelman perustaminen.	Turvallisuus-päällikkö & viestintä		0
Onko organisaatio kommunikoinut koko henkilöstölle, kuinka tärkeää on saavuttaa asetetut tavoitteet, noudattaa jatkuvuudenhallinnan politiikkaa sekä kehittää jatkuvuudenhallintaa jatkuvasti?	Asiaa ei ole kommunikoitu koko henkilöstölle.	Viestintäsuunnitelma jatkuvuudenhallinnan tavoitteista, politiikasta sekä jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä.	Turvallisuus-päällikkö & viestintä		0

Onko organisaatio varmistanut, että koko henkilöstö on tietoinen, miten he voivat tukea jatkuvuudenhallinnan tavoitteiden saavuttamista?	Henkilöstön tietoisuutta jatkuvuudenhallinnan tavoitteista ei ole varmistettu.	Jatkuvuudenhallinnan tavoitteiden saavuttamisen tukemisen tietoutta koko henkilöstön osalta tulee viestiä säännöllisesti esim. intranetissä ja sisäisissä julkaisuissa.	Turvallisuus- päällikkö & viestintä		0
--	--	---	---	--	---

3.4  
3.4.1

<b>Jatkuvuudenhallintajärjestelmän dokumentointi ja asiakirjat</b>	<b>91 %</b>
<b>Dokumentaatio</b>	<b>87 %</b>

Onko organisaatiolla dokumentoituna seuraavat jatkuvuudenhallintajärjestelmän osat?

Jatkuvuudenhallinnan laajuus ja tavoitteet (3.2.1)	Kyllä.	-			1
Jatkuvuudenhallinnan politiikka (3.2.2)	Kyllä.	-			1
Jatkuvuudenhallinnan resurssit (3.2.3)	Kyllä.	-			1
Jatkuvuudenhallinnasta vastaavien henkilöiden osaaminen ja koulutusrekisteri (3.2.4)	Ei.	Osaamis- ja koulutusasioiden hallinta ja dokumentointi kohdan 3.2.4 mukaisesti.	Koulutusorganisaatio & turvallisuus- päällikkö		0
Liiketoiminnan vaikutusanalyysi (4.1.1)	Kyllä.	-			1
Riskienarviointi (4.1.2)	Kyllä.	-			1
Jatkuvuudenhallinnan strategia (4.2)	Ei.	Jatkuvuudenhallinnan strategia pitää dokumentoida.	Turvallisuus- päällikkö		0
Toimintasuunnitelma tapahtumiin reagoimisesta (4.3.2)	Kyllä.	-			1
Jatkuvuussuunnitelmat / häiriönhallintasuunnitelmat (4.3.3)	Kyllä.	-			1
Jatkuvuudenhallinnan harjoittelu (4.4.2)	Kyllä.	-			1
Jatkuvuudenhallinnan järjestelyiden ylläpito ja arviointi (4.4.3)	Kyllä.	-			1
Sisäinen auditointi (5.1)	Kyllä.	-			1
Jatkuvuudenhallintajärjestelmän johdon katselmointi (5.2)	Kyllä.	-			1
Ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet (6.1)	Kyllä.	-			1
Jatkuva kehittäminen (6.2)	Kyllä.	-			1

3.4.2

Asiakirjojen hallinta					100 %
Onko organisaatiolla toimintamalli, jolla varmistetaan, että asiakirjat ovat helposti luettavissa, saatavilla ja tunnistettavissa?	Organisaatiolla on laatujärjestelmään sidottu asiakirjojen hallinnan toimintamalli.	-			1
Onko organisaatiolla toimintamalli, jossa on määritelty asiakirjojen tunnistustiedot, säilytys, suojaus ja jäljitettävyy?	Organisaatiolla on määritelty asiakirjojen hallintaan liittyen tunnistustiedot, säilytykseen liittyvät asiat sekä jäljitettävyy. Asiakirjojen suojaus on määritelty tietojen käsittelyohjeessa.	-			1

3.4.3

Dokumenttien hallinta					100 %
Onko organisaatiolla toimintamalli, jolla varmistetaan, että dokumentit ovat hyväksytyjä ennen niiden julkaisua?	Organisaatiolla on käytössä laatujärjestelmään sidottu toimintamalli dokumenttien hallinnasta.	-			1
Onko organisaatiolla toimintamalli, jolla varmistetaan, että dokumentit arvioidaan ja päivitetään tarvittaessa ja ne hyväksytään päivitysten jälkeen?	Organisaatiolla on käytössä laatujärjestelmään sidottu toimintamalli dokumenttien hallinnasta.	-			1
Onko organisaatiolla toimintamalli, jolla varmistetaan, että dokumenttien muutokset ja nykyisen version status ovat tunnistettavissa?	Organisaatiolla on käytössä laatujärjestelmään sidottu toimintamalli dokumenttien hallinnasta.	-			1
Onko organisaatiolla toimintamalli, jolla varmistetaan, että oleelliset dokumentit ovat saatavilla?	Organisaatiolla on käytössä laatujärjestelmään sidottu toimintamalli dokumenttien hallinnasta.	-			1
Onko organisaatiolla toimintamalli, jolla varmistetaan, että ulkoista alkuperää olevat dokumentit ovat tunnistettavissa ja niiden jakelua kontrolloidaan?	Organisaatiolla on käytössä laatujärjestelmään sidottu toimintamalli dokumenttien hallinnasta.	-			1
Onko organisaatiolla toimintamalli, jolla varmistetaan, että vanhentuneiden dokumenttien tahaton käyttö on estetty ja niiden tunnistaminen on mahdollista, jos niitä säilytetään jostakin syystä?	Organisaatiolla on käytössä laatujärjestelmään sidottu toimintamalli dokumenttien hallinnasta.	-			1

4	<b>Jatkuvuudenhallintajärjestelmän implementointi ja toiminta</b>					<b>93 %</b>
4.1	<b>Organisaation ymmärtäminen</b>					<b>100 %</b>
4.1.1	<b>Liiketoiminnan vaikutusanalyysi</b>					<b>100 %</b>
	Onko organisaatio tunnistanut toiminnot, jotka tukevat avaintuotteita ja palveluja?	Organisaatio on tehnyt liiketoiminnan vaikutusanalyysin, jossa toiminnot on tunnistettu.	-			1
	Onko organisaatio tunnistanut häiriöiden vaikutukset toimintoihin ja määritellyt, miten vaikutukset vaihtelevat eri pituisilla ajanjaksoilla?	Häiriöiden vaikutukset toimintoihin on tunnistettu eri aikaväleillä.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt maksimikeskeytysajan jokaiselle toiminnolle?	Maksimikeskeytysajat toiminnoille on määritetty.	-			1
	Onko organisaatio luokitellut toiminnot niiden palautumisen tärkeyden perusteella?	Toimintojen kriittisyydet on luokiteltu.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt kriittiset toiminnot?	Kriittiset toiminnot on määritetty.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt kriittisten toimintojen riippuvuudet, myös ulkoiset riippuvuudet?	Kriittisten toimintojen riippuvuudet on määritetty.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt ulkoisille riippuvuuksille toimenpiteet niiden hallitsemiseksi?	Ulkoisten riippuvuuksien osalta hallintatoimenpiteet on määritetty.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt tavoitepalautumisajat kriittisille toiminnoille?	Tavoitepalautumisajat on määritetty.	-			1
	Onko organisaatio arvioinut resurssit, jotka jokainen kriittinen toiminto vaatii, jotta toiminta jatkuu?	Kriittisten toimintojen vaatimat resurssit on arvioitu.	-			1
4.1.2	<b>Riskienarviointi</b>					<b>100 %</b>
	Onko organisaatiolla määritetty, dokumentoitu ja tarkoitukseen soveltuva menetelmä riskien arvioimiseksi?	Organisaatiolla on riskienarviointimenetelmä, joka on dokumentoitu.	-			1
	Tuottaako riskienarviointi tietoa uhkista ja kriittisten toimintojen haavoittuvuudesta?	Riskienarviointi tuottaa tietoa uhkista ja haavoittuvuuksista.	-			1
	Onko organisaatio tietoinen riskien toteutumisesta aiheutuvista seurauksista?	Riskien toteutumisesta aiheutuvat seuraukset ovat tiedossa.	-			1

4.1.3	<b>Riskienhallintakeinot</b>					<b>100 %</b>
	Onko organisaatio tunnistanut mahdolliset riskienhallintakeinot jokaiselle kriittiselle toiminnolle?	Riskienhallintakeinot on tunnistettu.	-			1
	Onko organisaatio on valinnut ja implementoinnut sopivat riskienhallintakeinot, jotka tuovat riskit hyväksyttävälle tasolle?	Riskienarvioinnissa tunnistetut riskienhallintakeinot on otettu käyttöön valikoiden.	-			1
4.2	<b>Liiketoiminnan jatkuvuusstrategia</b>					<b>100 %</b>
	Onko organisaatiolla dokumentoitu toimintasuunnitelma, joka mahdollistaa tehokkaan vasteen ja palautumisen eri tilanteissa?	Organisaatiolla on suunnitelmat, prosessit ja toimintamallit kriittisten toimintojen ja häiriötilanteiden varalle.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt, miten se palauttaa kriittiset toiminnot tavoitepalautumisajassa?	Organisaatiolla on suunnitelmat, prosessit ja toimintamallit kriittisten toimintojen ja häiriötilanteiden varalle.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt ulkoisten riippuvuuksien osalta toimintamallit, joilla se saa palautettua kriittiset toiminnot tavoitepalautumisajassa?	Organisaatiolla on suunnitelmat, prosessit ja toimintamallit kriittisten toimintojen ja häiriötilanteiden varalle. Nämä suunnitelmat ottavat huomioon myös ulkoiset riippuvuudet.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt, miten se hoitaa suhteet pääsidosryhmiin ja ulkoihin tahoihin, jotka liittyvät palautumiseen?	Johtamissäännöt ja -prosessit myös ulkoisten tahojen suhteen on määritelty suunnitelmissa.	-			1
4.3	<b>Jatkuvuudenhallinnan toimintavalmiuden kehittäminen ja implementointi</b>					<b>89 %</b>
4.3.1	<b>Suunnitelmien pohjautuminen strategiaan</b>					<b>100 %</b>
	Pohjautuvatko organisaation suunnitelmat ja järjestelyt jatkuvuusstrategiaan?	Suunnitelmat ja järjestelyt pohjautuvat jatkuvuusstrategiaan.	-			1

<b>4.3.2</b>	<b>Häiriöihin reagoinnin toimintamalli</b>					<b>100 %</b>
<b>4.3.2.1</b>	Onko organisaatio määritellyt kriisinhallintaryhmän, jolla on riittävä vastuu, toimivaltuus ja osaaminen?	Organisaatiolla on kriisinhallintajohtoryhmä, jossa on johdon edustajia varmistamassa, että toimivaltuus on riittävä. Kriisinhallintajohtoryhmään kuuluu johdon lisäksi eri asiantuntijoita, joiden avulla kriisinhallintajohtoryhmällä on riittävän monipuolinen osaaminen.	-			1
<b>4.3.2.2</b>	Onko organisaatio luonut henkilöstölle edellytykset häiriöiden luonteen ja laajuuden varmistamiseksi?	Organisaatiolla on prosesseja ja ohjeita erilaisia tilanteita varten, joiden avulla eri tilanteita voidaan selvittää ja varmentaa.	-			1
	Onko organisaatio luonut henkilöstölle edellytykset toimintavasteen aloittamiseksi?	Organisaatiolla on suunnitelmat, prosessit ja toimintamallit häiriöiden varalle.	-			1
	Onko organisaatiolla suunnitelmat, prosessit ja toimintamallit häiriöiden hallitsemiseksi?	Organisaatiolla on suunnitelmat, prosessit ja toimintamallit häiriöiden varalle.	-			1
	Onko organisaatio antanut henkilöstölle riittävät resurssit häiriöiden hallitsemiseksi?	Kriisitilanteessa häiriönhallintaan on saatavilla resursseja ja häiriön poistaminen tai rajaaminen on silloin korkealla prioriteetilla, joten lisäresursseja on saatavilla häiriön tasosta riippuen.	-			1
	Onko organisaatiolla ohjeet viestinnästä sidosryhmille?	Organisaatiolla on kriisiviestintäsuunnitelma sekä lisäksi ohjeet viestinnästä normaalissa tilassa.	-			1
<b>4.3.3</b>	<b>Jatkuvuussuunnitelmat / häiriönhallintasuunnitelmat</b>					<b>100 %</b>
<b>4.3.3.1</b>	Onko organisaatiolla dokumentoidut suunnitelmat, miten se hallitsee häiriöitä tai miten se palautuu tai ylläpitää toimintojaan?	Organisaatiolla on yritys- ja toimipaikkatason jatkuvuussuunnitelmat.	-			1
<b>4.3.3.2</b>	<b>Jokaisen suunnitelman sisältämät asiat ja ominaisuudet</b>					<b>100 %</b>
	Onko jokaisen suunnitelman tarkoitus ja laajuus määritelty?	Suunnitelmien tarkoitukset on määritelty liiketoiminnan jatkuvuutta tukevinä ja ylläpitävinä tekijöinä. Myös jokaisessa suunnitelmassa on kirjattuna suunnitelman laajuus niiltä osin, mitä toimintoja ja palveluja suunnitelma koskee.	-			1
	Onko jokainen suunnitelma niiden saatavilla, jotka sitä tarvitsevat?	Suunnitelmat ovat niiden saatavilla, jotka niitä tarvitsevat.	-			1



## 4.3.3.3

Onko jokaisella suunnitelmalla omistajana henkilö/-t, joka vastaa niiden arvioinnista, päivityksistä ja hyväksynnästä?	Suunnitelmien omistajuudet on määritelty vastuualueiden ja organisaatiokaavioiden perusteella.	-			1
Onko jokainen suunnitelma linjassa ulkoisten riippuvuuksien jatkuvuudenhallintatoimenpiteiden kanssa?	Suunnitelmien toimenpiteet ja sisällöt on luotu linjassa ulkoisia riippuvuuksia hallitsevien toimenpiteiden kanssa.	-			1
<b>Kaikkien suunnitelmien muodostaman kokonaisuuden sisältämät asiat</b>					<b>81 %</b>
Onko viestintävälineet ja kanavat määritelty?	Organisaatiolla on kriisiviestintäsuunnitelma, joka määrittelee viestinnän eri tahoille määrätyillä välineillä.	-			1
Onko päätehtävät ja viitetiedot tarvittaviin dokumentteihin määritelty?	Päätehtävät on määritelty. Kaikkia viitetietoja eri dokumentteihin ei ole määritelty.	Dokumentteihin viittaavat tiedot tulee täydentää.	Turvallisuus-päällikkö		0
Onko roolit ja vastuut määritelty?	Roolit ja vastuut on määritelty suunnitelmassa.	-			1
Onko ohjeet ja kriteerit määritelty eri tilanteista, joissa suunnitelma voidaan ottaa käyttöön?	Ohjeet suunnitelmien käyttöön otosta on olemassa, mutta kaikkia kriteereitä tilanteista, joissa suunnitelmat otetaan käyttöön ei ole määritelty.	Kriteerit suunnitelmien käyttöön otosta tulee käydä läpi ja määrittää.	Turvallisuus-päällikkö		0
Onko menetelmä, jolla suunnitelma otetaan käyttöön, määritelty?	Menettelyt suunnitelman käyttöönottamiseksi on määritelty.	-			1
Ovatko toimintavasteeseen liittyvät kokoontumispaikat, johtopaikat ja ajan-tasalla olevat yhteystiedot määritelty?	Organisaation suunnitelmissa on sisällytetty kokoontumispaikat, johtopaikka sekä tärkeimmät yhteystiedot.	-			1
Onko suunnitelmien ja toimenpiteiden alasajo tilanteen normalisoituessa määritelty?	Suunnitelmien ja toimenpiteiden alasajoa ei ole määritelty.	Suunnitelmien ja toimenpiteiden alasajo tilanteen normalisoituessa tulee määritellä.	Turvallisuus-päällikkö		0
Onko yhteydenpito pääsidosryhmiin määritelty?	Johtamissäännöt ja -prosessit myös ulkoisten tahojen suhteen on määritelty suunnitelmissa.	-			1
Ovatko yksityiskohtaiset ohjeet ihmisten hyvinvoinnista, strategisista ja operatiivisista toimintavaihtoehtoista sekä jälkivahinkojen torjunnasta määritelty?	Organisaatiolla on yksityiskohtaiset ohjeet ihmisten hyvinvoinnista, näitä ovat mm. työterveyshuolto, ensiapu ja kriisiapu. Suunnitelmissa on myös erilaisia toimintavaihtoja eri tilanteiden varalle.	-			1
Ovatko häiriötilanteen johtamissäännöt & kriittisten toimintojen jatkuvuuden ja palautumisen johtamisprosessit määritelty?	Johtamissäännöt ja -prosessit on määritelty suunnitelmissa.	-			1

Onko organisaatiolla kriisiviestintäsuunnitelma, joka määrittelee, miten ja missä tilanteessa viestitään henkilöstölle, heidän omaisille, pääsidosryhmille?	Organisaatiolla on kriisiviestintäsuunnitelma, joka määrittelee viestinnän eri tahoille määritetyillä välineillä.	-			1
Onko organisaatiolla kriisiviestintäsuunnitelma mediaviestinnästä, joka sisältää viestintästrategian, mediaviestintäkanavan, tiedotepohjat ja puhemiehet?	Organisaatiolla on kriisiviestintäsuunnitelma, joka määrittelee viestinnän eri tahoille määritetyillä välineillä.	-			1
Onko organisaatiolla menetelmä, jolla kirjataan jokaisen häiriön lokitiedot?	Organisaatiolla on häiriötilanteiden tilannekuvan ylläpitämiseksi sitä varten luotu muistiopohja.	-			1
Onko organisaatiolla toimenpidelistat suoritettavista tehtävistä eri tilanteissa?	Organisaatiolla on jatkuvuussuunnitelmissa tarkistuslistat suoritettavista tehtävistä.	-			1
Onko organisaatiolla tiedot resursseista, joita vaaditaan liiketoiminnan jatkuvuuden ylläpitämiseksi ja toiminnan palauttamiseksi eri aikavälillä?	Liiketoiminnan vaikutusanalyysin yhteydessä on arvioitu tarvittavia resursseja liiketoiminnan jatkuvuuden ylläpitämiseksi.	-			1
Onko organisaatiolla priorisoidut tavoitteet kriittisistä toiminnoista, joita tulee ylläpitää / palauttaa ensisijaisesti (aikamääreet ja määritellyt toiminnan tasot)?	Kriittiset toiminnot on priorisoitu ja niille on asetettu tavoitetasot, joilla niitä pitää ylläpitää sekä aikamääreet, joiden sisälle ne tulee palauttaa.	-			1

<b>4.4</b>	<b>Jatkuvuudenhallinnan harjoittelu, ylläpito ja arviointi</b>					<b>85 %</b>
<b>4.4.1 &amp; 4.4.2</b>	<b>Jatkuvuudenhallinnantoimintojen harjoittelu</b>					<b>89 %</b>
	Varmistaako organisaatio harjoituksilla, että jatkuvuudenhallinnan toimenpiteet ja suunnitelmat ovat riittävät ja että ne ovat ajantasalla?	Turvallisuuspäällikkö järjestää organisaatiolle kaksi kertaa vuodessa harjoituksia.	-			1
<b>4.4.2.1</b>	Harjoitteleeko organisaatio jatkuvuudenhallinnan toimintaa, jotta voidaan todeta sen olevan liiketoiminnan vaatimusten mukainen?	Turvallisuuspäällikkö järjestää organisaatiolle kaksi kertaa vuodessa harjoituksia.	-			1
<b>4.4.2.2</b>	Ovatko organisaation tekemät harjoitukset suunnitelmien laajuuden piirissä?	Harjoitukset suunnitellaan siten, että suunnitelmia voidaan käyttää niissä hyväksi.	-			1
	Onko organisaatiolla johdon hyväksymä harjoitusohjelma, jossa on määritellyt määräaikaiset harjoitukset?	Johto on hyväksynyt menettelyn harjoitusten suorittamiseksi.	-			1
	Suorittaako organisaatio erilaisia harjoituksia, jotka tukevat sen liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa?	Harjoitukset ovat suunniteltu siten, että ne tukevat liiketoiminnan jatkuvuutta asioissa, joita harjoituksissa käydään läpi.	-			1

	Aiheuttavatko harjoitukset itse todellisen riskin liiketoiminnan jatkuvuudelle?	Harjoitukset ovat simulaatiotyyppisiä harjoituksia, jotka eivät vaaranna liiketoimintaa.	-			1
	Määriteleekö organisaatio jokaisen harjoituksen tavoitteet?	Harjoitusohjelman tavoitteet on määriteltä, mutta jokaisen harjoituksen tavoitteita ei ole määriteltä erikseen.	Jokaiselle harjoitukselle tulaa määrittää tavoitteet.	Turvallisuus-päällikkö		0
	Tehdäänkö jokaisesta harjoituksesta ja sen tavoitteiden saavuttamisesta yhteenveto?	Turvallisuuspäällikkö tekee jokaisesta harjoituksesta yhteenvedon, joka käydään läpi kriisinhallintajohtoryhmän kanssa.	-			1
	Tehdäänkö jokaisesta harjoituksesta, sen tuloksista ja palautteesta sekä uusista toimenpiteistä, jotka ovat seurausta harjoituksesta, kirjallinen raportti?	Turvallisuuspäällikkö tekee jokaisesta harjoituksesta kirjallisen yhteenvedon, jossa havaitut asiat tuodaan esille.	-			1
<b>4.4.3</b>	<b>Jatkuvuudenhallinnan ylläpito ja arviointi</b>					<b>75 %</b>
<b>4.4.3.1</b>	Arvioiko ja katselmoiko organisaatio määrätyin ajoin jatkuvuudenhallinnan järjestelyt?	Jatkuvuudenhallinnan järjestelyt arvioidaan määrätyin ajoin.	-			1
<b>4.4.3.2</b>	Varmistaako organisaatio jatkuvuudenhallinnan valmiudet ja sopivuuden määrätyin ajoin ja tehtyjen muutosten yhteydessä?	Jatkuvuudenhallinnan valmiutta ja sopivuutta testataan harjoituksilla. Muutosten yhteydessä valmiutta ei ole toistaiseksi erikseen testattu.	Muutosten yhteydessä valmiuden testaaminen.	Turvallisuus-päällikkö		0
<b>4.4.3.3</b>	Onko jatkuvuudenhallinnan arviointi säännöllistä ja tehdäänkö se itsearviointina tai auditointina?	Jatkuvuudenhallinnan arviointi on säännöllistä. Osittain se tehdään itsearviointina sekä suunnitelmien sisällön haastamisena ja osittain auditointeina.	-			1
<b>4.4.3.4</b>	Suoritetaanko tilanteen jälkiarviointi, jos jatkuvuussuunnitelma on otettu käyttöön häiriötilanteessa?	Häiriötilanteista tehdään yhteenveto ja jälkiarviointi.	-			1

<b>5</b>	<b>Jatkuvuudenhallintajärjestelmän seuranta ja arviointi</b>					<b>26 %</b>
<b>5.1</b>	<b>Sisäinen auditointi</b>					<b>71 %</b>
<b>5.1.1</b>	Tekeeko organisaatio sisäiset auditoinnit ennalasuunnitelluin määräajoin?	Organisaatiolla on laatujärjestelmään sidottu sisäinen auditointi.	-			1
	Varmistavatko auditoinnit, että jatkuvuudenhallintajärjestelmä täyttää sille asetetut vaatimukset, että se on implementoitu, ylläpidetty sekä riittävän tehokas organisaation tavoitteisiin nähden?	Auditoinnit eivät varmista riittävällä tasolla, että jatkuvuudenhallintajärjestelmä täyttää sille asetetut vaatimukset ja että se on riittävän tehokas organisaation tarpeisiin nähden.	Auditoinneissa tulisi ottaa huomioon häiriötilanteiden analyysit sekä harjoitusten yhteenvedot riittävän tehokkuuden arvioimiseksi.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
<b>5.1.2</b>	Onko auditointiohjelma suunniteltu, perustettu, implementoitu ja ylläpidetty organisaation toimesta?	Laatupäällikkö vastaa kokonaisuudessaan auditointiohjelmasta.	-			1

5.1.3	Ottaako auditointiohjelma huomioon liiketoiminnan vaikutusanalyysin, riskienarvioinnin, riskienhallintatoimenpiteet & edellisten auditointien tulokset?	Auditointiohjelma huomioi riskienarvioinnin ja edellisten auditointien tulokset, mutta ei liiketoiminnan vaikutusanalyysiä eikä riskienhallintatoimenpiteitä.	Liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja riskienhallintatoimenpiteet tulee sisällyttää auditointiohjelmaan.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
	Ovatko auditointitoimenpiteet perustettu, implementoitu ja ylläpidetty siten, että vastuut, osaamiset ja vaatimukset auditointien suorittamiseksi, tulosten raportointiseksi ja säilyttämiseksi on määritetty?	Organisaatiolla on laatujärjestelmään sidottu sisäinen auditointi.	-			1
	Onko organisaatio määritellyt auditointikriteerit, auditointien laajuuden, taajuuden ja menetelmät?	Organisaatiossa on määritellyt auditointikriteerit, auditointien laajuus, aikaväli sekä menetelmät.	-			1
5.1.4	Tehdäänkö auditointien valinta ja auditointien suoritus objektiivisesti ja erillisinä prosessina suhteessa auditointiprosessiin?	Auditointia valitaan erillisenä prosessina objektiivisesti.	-			1
5.2	<b>Johdon katselmointi</b>					6 %
5.2.1	<b>Johdon katselmointien perusteet</b>					0 %
5.2.1.1	Katselmoiko ylin johto jatkuvuudenhallintajärjestelmän määrätyin väliajoin tai kun merkittäviä muutoksia tapahtuu jatkuvuudenhallintajärjestelmässä?	Johto politiikan ja auditointitulokset vähintään kerran vuodessa.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
5.2.1.2	Sisältääkö johdon katselmointi kehitysmahdollisuudet, muutostarpeet, jatkuvuudenhallinnan politiikan ja jatkuvuudenhallinnan tavoitteet?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
5.2.1.3	Dokumentoidaanko ja arkistoidaanko johdon katselmointi?	Kyllä.	-			
5.2.2	<b>Katselmoinnin esitiedot</b>					8 %
	Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot auditointien ja arviointien tulokset?	Kyllä.	-			1
	Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot palautteen ulkopuolisilta tahoilta?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0

Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot tekniikat, tuotteet ja toimintamallit, joilla jatkuvuudenhallintaa voitaisiin parantaa?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot ennaltaehkäisevien ja korjaavien toimenpiteiden statukset?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot jäännösriskin ja hyväksyttävän riskin tasot?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot haavoittuvuudet tai uhkat, joita ei ollut aikaisemmassa riskiarvioinnissa?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot kehitystoimenpiteiden seurannan?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot muutokset, jotka saattavat vaikuttaa jatkuvuudenhallintajärjestelmään?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0
Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot jatkuvuudenhallintajärjestelmän parannusehdotukset?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0

5.2.3	Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot jatkuvuudenhallinnan harjoitusten tulokset?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö	0
	Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot kehitteillä olevat parhaat käytännöt ja ohjeet?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö	0
	Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot häiriötilanteista opitut asiat?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö	0
	Sisältävätkö katselmoinnin esitiedot koulutus- ja awareness-ohjelmien tulokset?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö	0
	<b>Katselmoinnin tuotos</b>				<b>0 %</b>
	Sisältääkö katselmoinnin tuotos päätökset ja toimenpiteet, jotka liittyvät jatkuvuudenhallintajärjestelmän laajuuteen, tehokkuuden parantamiseen, jatkuvuudenhallinnan strategian ja toimintamallien muutoksiin, resurssitarpeisiin ja budjetoituvuuteen?	Ei.	Johdon katselmointiin tulee sisällyttää jatkuvuudenhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan, kuten kohdassa 5.2 on esitetty.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö	0
<b>6</b>	<b>Jatkuvuudenhallintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen</b>				<b>95 %</b>
<b>6.1</b>	<b>Ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet</b>				<b>100 %</b>
<b>6.1.1</b>	Organisaation on parannettava toimintaa ennaltaehkäisevien ja korjaavien toimenpiteiden avulla				
	Ovatko organisaation suorittamat toimenpiteet oikeassa mittasuhteessa jatkuvuudenhallinnan politiikkaan ja tavoitteisiin verrattuna?	Toimenpiteet ovat organisaation näkemyksen mukaan oikeassa suhteessa. Toimenpiteet eivät ole useinkaan rahaa vaativia toimenpiteitä, vaan menettelytapojen muutoksia.	-		1

## 6.1.2

Viedäänkö ennaltaehkäisevistä ja korjaavista toimenpiteistä aiheutuvat muutokset jatkuvuudenhallintajärjestelmän dokumentteihin?	Toimenpiteistä aiheutuvat muutokset viedään jatkuvuudenhallintajärjestelmän dokumentteihin niiltä osin, kuin ne koskettavat ko. toimintaa ja dokumentteja.	-			1
<b>Ennaltaehkäisevät toimenpiteet</b>					<b>100 %</b>
Onko organisaatio suorittanut toimenpiteitä, joilla poikkeamia pyritään ennaltaehkäisemään?	Toimenpiteitä, joilla poikkeamia pyritään ehkäisemään, on suoritettu.	-			1
Onko organisaatiolla dokumentoitu toimintamallin ennaltaehkäiseville toimienpiteille?	Dokumentoitu toimintamalli ennaltaehkäiseville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toimintamalli potentiaalisten poikkeamien ja niiden syiden tunnistamisen?	Dokumentoitu toimintamalli ennaltaehkäiseville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toimintamalli toimenpiteen määrittämisen?	Dokumentoitu toimintamalli ennaltaehkäiseville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toimintamalli toimenpiteen tuloksen tallentamisen?	Dokumentoitu toimintamalli ennaltaehkäiseville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toimintamalli toimenpiteen arvioinnin?	Dokumentoitu toimintamalli ennaltaehkäiseville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toimintamalli muuttuneen riskin tunnistamisen, jotta voidaan keskittyä merkittävästi muuttuneisiin riskeihin?	Dokumentoitu toimintamalli ennaltaehkäiseville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Informoidaanko poikkeamista ja toimenpiteistä tarvittavia osapuolia?	Dokumentoitu toimintamalli ennaltaehkäiseville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Perustuvatko toimenpiteet liiketoiminnan vaikutusanalyysiin tai riskienarviointiin?	Osa toimenpiteistä perustuu liiketoiminnan vaikutusanalyysiin tai riskienarviointiin.	-			1
<b>Korjaavat toimenpiteet</b>					<b>100 %</b>
Onko organisaatio suorittanut toimenpiteitä, joilla poikkeamia ja niiden syitä pyritään torjumaan, etteivät ne toistu?	Toimenpiteitä, joilla poikkeamia ja niiden syitä pyritään torjumaan, on suoritettu.	-			1
Onko organisaatiolla dokumentoitu toimintamallin korjaaville toimenpiteille?	Dokumentoitu toimintamalli korjaaville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1

## 6.1.3

Sisältääkö korjaavien toimenpiteiden toimintamalli poikkeamien tunnistamisen?	Dokumentoitu toimintamalli korjaaville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö korjaavien toimenpiteiden toimintamalli poikkeamien syiden analysoinnin ja tunnistamisen?	Dokumentoitu toimintamalli korjaaville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö korjaavien toimenpiteiden toimintamalli toimenpiteiden tarpeellisuuden arvioinnin poikkeamien toistumisen ehkäisemiseksi?	Dokumentoitu toimintamalli korjaaville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö korjaavien toimenpiteiden toimintamalli toimenpiteen määrittämisen ja implementoinnin?	Dokumentoitu toimintamalli korjaaville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö korjaavien toimenpiteiden toimintamalli toimenpiteen tuloksen talentamisen?	Dokumentoitu toimintamalli korjaaville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1
Sisältääkö korjaavien toimenpiteiden toimintamalli toimenpiteen arvioinnin?	Dokumentoitu toimintamalli korjaaville toimenpiteille perustuu laatujärjestelmään, jossa asia on huomioitu.	-			1

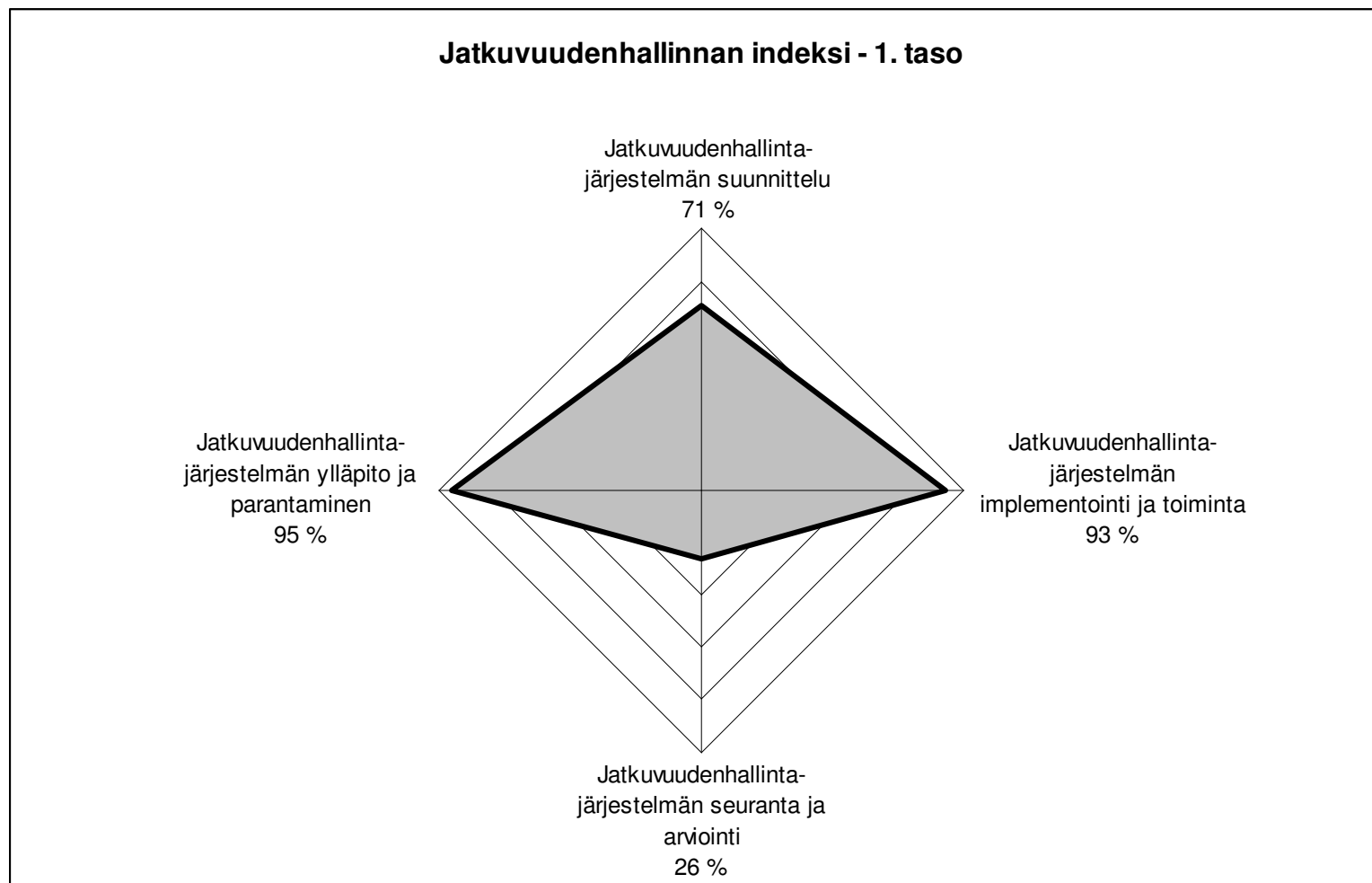
## 6.2

Jatkuva parantaminen					0 %
Parantaako organisaatio jatkuvasti liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmää johdon katselmuksen avulla sekä arvioimalla politiikan, tavoitteet, auditointitulokset, häiriötilanteiden analyysit, ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet?	Johdon katselmuksessa käydään läpi ainoastaan turvallisuuspolitiikka ja auditointitulokset. Liiketoiminnan jatkuvuuden tavoitteita ei ole arvioitu säännöllisesti. Auditointitulokset ja ennaltaehkäisevät sekä korjaavat toimenpiteet arvioidaan.	Johdon katselmukseen tulee sisällyttää jatkuvuudenhallinnan tavoitteet, häiriötilanteiden analyysit sekä ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet. Liiketoiminnan jatkuvuuden tavoitteet tulee arvioida säännöllisesti.	Laatupäällikkö ja turvallisuus-päällikkö		0

**JATKUVUUDENHALLINNAN KOKONAISINDEKSI 71 %**



Jatkuvuudenhallinnan indeksi - 1. taso



## Jatkuvuudenhallinnan indeksi - 2. taso

